

Oppimisen tukeminen IT-alan organisaatioissa

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleisen ja aikuiskasvatustieteen opin-
tosuunta
Pro gradu -tutkielma 30op
Kasvatustiede
Toukokuu 2021
Jasmin Niemelä

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare - Author Jasmin Niemelä		
Työn nimi - Arbetets titel Oppimisen tukeminen IT-alan organisaatioissa		
Title Supporting learning in IT organizations		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year Toukokuu 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 84 s. + 2 liitettä
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Viime vuosina toteutetut kyselytutkimukset paljastavat, että monilla organisaatioilla on haasteita osaamisen kehittämiseen liittyen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemista IT-alan organisaatioissa. Koska IT-ala on kehittynyt ja kehitty nopeasti, se tarjoaa mielenkiintoiset lähtökohdat oppimisen tukemisen tutkimiselle. Oppimisen tukemista lähestytään tässä tutkimuksessa HRD-ammattilaisten kautta. Tutkimuskysymykset ovat: (1) Miten HRD-ammattilaiset kuvaavat ja lähestyvät oppimista organisaatiossa? (2) Millä tavoin IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä? (3) Millaisia haasteita oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyy?</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisilla menetelmillä ja aineisto koostui seitsemästä haastattelusta. Haastateltavat olivat IT-alan organisaatioissa oppimisen tukemisen parissa työskenteleviä henkilöitä, joihin viitataan tässä tutkimuksessa HRD-ammattilaisina. Tutkimukseen valittiin IT-alan organisaatioita, jotka keskittyivät ohjelmistokehitykseen. Valituista organisaatioista kuusi oli konsulttitaloja ja yksi tuotetalo. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Haastatellut HRD-ammattilaiset kuvasivat oppimista hyvin laajasti ja näkivät oppimista tapahtuvan jatkuvasti. Heidän kuvauksissaan on havaittavissa yhteneväisyyksiä ns. tiedon luomisen metaforan kanssa. Oppimista tuettiin yksilön oppimista sekä yhteisöllistä oppimista tukevien käytännön mallien avulla. Lisäksi oppimista tuettiin muovaamalla organisaatiosta oppimista tukevaa ympäristöä. Tässä keskeisiksi tekijöiksi tunnistettiin johdon, työyhteisön sekä organisatoristen tekijöiden roolit. Oppimisen tukemisen tavat ovat pääosin hyvin yhteneväisiä aiemmassa tutkimuksessa ja teoriassa (mm. itsemääräämisteoria, oppivan organisaation piirteet, organisatoriset ajattelumallit, psykologinen turvallisuus) esitettyjen oppimista edesauttavien asioiden sekä toimintatapojen kanssa. Oppimisen ja sen tukemisen suurimpina haasteina kuvattiin ajan puute, yksilöllisyyden huomioiminen sekä oikealla tavalla rohkaiseminen. Pandemian kuvattiin puolestaan aiheuttaneen haasteita oppimiselle ja sen tukemiselle työtapojen muovaamisen, hyvinvoinnin haasteiden sekä tiedon liikkumisen suhteen.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Oppimisen tukeminen organisaatiossa, organisaatio oppimisympäristönä, oppiva organisaatio		
Keywords Supporting learning in organizations, learning organization, HRD, learning and development		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Jasmin Niemelä		
Työn nimi - Arbetets titel Oppimisen tukeminen IT-alan organisaatioissa		
Title Supporting learning in IT organizations		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year May 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 84 pp. + 2 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Surveys conducted in recent years reveal that many organizations face skill gaps and challenges in competence development. The aim of this study is to better understand the support for learning and competence development in IT organizations. As the IT industry has evolved rapidly, it provides an interesting starting point for this research. Supporting learning is approached in this study through viewpoints of HRD professionals. The study seeks to find out how HRD professionals approach learning in organizations, how learning is supported, and what kind of challenges are related to supporting learning.</p> <p>The study was conducted using qualitative methods and the research material consisted of seven interviews. The interviewees were working in IT organizations and their area of responsibility included supporting learning and development. In this study, the interviewees are referred as HRD professionals. Organizations that were selected to this study, were IT organizations that focused on software development. Of the selected organizations, six were consulting companies and one was a product company. The material was analyzed using qualitative content analysis.</p> <p>The HRD professionals described learning very broadly and saw learning as ongoing. In their descriptions, there were similarities with the metaphor of knowledge creation. Learning was supported through practical models that support individual learning as well as collective learning. In addition, learning was supported by shaping the learning environment in the organization. The roles of management, work community and organizational factors were identified as key factors here. The ways of supporting learning were mainly very consistent with the learning-promoting practices presented in previous research and theory (eg self-determination theory, dimensions of a learning organization, organizational mindsets, psychological safety). The biggest challenges in learning and supporting learning, were lack of time, taking individual interests into consideration and encouraging employees to share their knowledge and participate in collective learning activities. The pandemic created challenges for learning and supporting learning in terms of shaping work practices, well-being challenges and the knowledge sharing.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Oppimisen tukeminen organisaatiossa, organisaatio oppimisympäristönä, oppiva organisaatio		
Keywords Supporting learning in organizations, learning organization, HRD, learning and development		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	3
	2.1 Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen.....	3
	2.2 Työelämän muutos ja oppiminen organisaatioissa.....	4
	2.3 IT-ala tutkimuskohteena.....	5
	2.4 Pandemian vaikutukset tutkimukseen	6
3	OPPIMISEN TUKEMINEN ORGANISAATIOISSA.....	8
	3.1 Lähtökohtia oppimisen tukemiseen	8
	3.1.1 Oppimisen metaforat	8
	3.1.2 Formaali ja informaali oppiminen.....	10
	3.1.3 Kovat ja pehmeät taidot.....	12
	3.2 Yksilöiden ja tiimien oppimisen tukeminen	13
	3.2.1 Psykologinen turvallisuus	14
	3.2.2 Yksilön motivaatio	15
	3.3 Organisaation oppiminen	18
	3.3.1 Oppiva organisaatio ja organisaation oppimiskulttuuri	18
	3.3.2 Organisaation ajattelutavat.....	22
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
	5.1 Laadullinen tutkimus	27
	5.2 Kohdeorganisaatioiden valinta	28
	5.3 HRD-ammattilaiset haastateltavina	29
	5.4 Aineisto ja haastattelut.....	30
	5.5 Analyysi	32
6	HRD-AMMATTILAISTEN KÄSITYKSIÄ OPPIMISESTA ORGANISAATIOSSA ...	36
	6.1 Oppimista tapahtuu jatkuvasti	36
	6.2 Monenlaista osaamista – pehmeät ja kovat taidot.....	37
	6.3 Oppimisen yksilöllisyys ja yhteisöllisyys	38
	6.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu.....	40
7	OPPIMISEN TUKEMISEN TAVAT.....	43
	7.1 Käytännön mallit	43
	7.1.1 Yksilön oppimista tukevat mallit.....	43

7.1.2	Yhteisöllistä oppimista tukevat mallit	46
7.1.3	Tulosten yhteenveto ja tarkastelu	49
7.2	Organisaatio oppimisympäristönä	51
7.2.1	Johdon rooli oppimisen tukemisessa	52
7.2.2	Työyhteisön rooli oppimisen tukemisessa.....	54
7.2.3	Organisatoristen tekijöiden rooli oppimisen tukemisessa	55
7.2.4	Tulosten yhteenveto ja tarkastelu	56
8	OPPIMISEN TUKEMISEN HAASTEITA	59
8.1	Yleisiä haasteita.....	59
8.1.1	Esteiden poistaminen: aika ja turvallisuuden tunne	59
8.1.2	Mahdollisuuksien antaminen ja yksilöllisyyden huomioiminen	60
8.1.3	Oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtaminen	62
8.1.4	Tulosten yhteenveto ja tarkastelu	63
8.2	Pandemiaan liittyviä haasteita.....	64
8.2.1	Toimintatapojen muuttaminen etätööhön sopivaksi	65
8.2.2	Huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta.....	66
8.2.3	Tiedon liikkumisen vaikeutuminen	67
8.2.4	Tulosten yhteenveto ja tarkastelu	67
9	POHDINTA.....	69
9.1	Luotettavuus	69
9.2	Johtopäätökset	72
9.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	75
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	83

TAULUKOT

Taulukko 1. Informaalin oppimisen aktiviteetteja.	11
Taulukko 2: Kuvaus tutkimukseen osallistuneista organisaatioista	29
Taulukko 3: Analyysin kuvaus	33
Taulukko 4. Oppimisen tukemisen käytännön mallit.	49
Taulukko 5. Oppimisympäristöön vaikuttavat tekijät.	57

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja tämä muutos luo tarpeen jatkuvalle oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Vastuuta jatkuvasta oppimisesta ei kuitenkaan tulisi asettaa täysin yksilön harteille, vaan myös organisaatiot voivat tehdä osansa oppimisen tukemiseksi. Viime vuosina toteutetut kyselytutkimukset (Deloitte, 2020; McKinsey, 2020) paljastavat, että suuressa osassa organisaatioita on tunnistettu tarve nostaa henkilöstön osaaminen uudelle tasolle. Tästä huolimatta ainoastaan 10% Deloitteen (2020) kyselyyn vastanneista kertoi organisaationsa olevan erittäin valmis vastaamaan henkilöstönsä uusien taitojen oppimisen tarpeeseen. Organisaatioissa näyttäisi siis olevan epäselvyyksiä siitä, kuinka ne voisivat toimia varmistaakseen tavoitellun osaamistason.

Osaamistarpeita voidaan ratkaista esimerkiksi rekrytoimalla tai henkilöstön osaamista kehittämällä. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä jälkimmäiseen, eli siihen, kuinka organisaatiot voivat tukea henkilöstönsä oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tutkimustietoa ja teorioita oppimisesta organisaatiossa on saatavilla paljon, mutta ne eivät välttämättä tarjoa suoraan käytäntöön sovellettavia ratkaisuja organisaatioiden osaamistarpeiden ratkaisemiseksi. Toisaalta tutkimuskentälle kaivataan tietoa siitä, millaisia työssäoppimisen tukemisen tapoja eri alojen organisaatioissa on käytössä (Manuti ym., 2015, s. 12). Voidaan siis sanoa, että niin osaamistarpeidensa kanssa kipuilevilla organisaatioilla kuin myös akateemisella kentällä on tarve ymmärtää paremmin organisaatioissa tällä hetkellä käytössä olevia oppimisen tukemisen tapoja. Tähän tarpeeseen pyritään tässä tutkimuksessa vastaamaan tutkimalla oppimisen tukemista Suomessa toimivissa IT-alan (informaatioteknologia-alan) organisaatioissa.

IT-alan organisaatiot ovat mielenkiintoinen kohderyhmä, koska ala on viime vuosina kehittynyt valtavan nopeasti. IT-alan organisaatioissa saatetaan siis olla muita edellä oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemisen suhteen. Tämä tutkimus lähestyy oppimisen tukemista IT-alan organisaatioissa työskentelevien HRD-ammattilaisten (HRD=human resource development, henkilöstön kehittäminen) näkökulmien kautta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin oppi-

misen ja osaamisen kehittämisen tukemista IT-alalla. Tutkimuskysymykset rakentuvat tämän tavoitteen ympärille ja niiden tarkoituksena on avata IT-alan organisaatioissa käytössä olevia oppimisen tukemisen tapoja, oppimisen tukemisen haasteita sekä alalla työskentelevien HRD-ammattilaisten lähestymistapoja organisaatiossa oppimiseen liittyen.

Tutkimuksen lähestymistapa oppimiseen organisaatiossa pohjaa käsitykseen siitä, että oppimista tapahtuu formaalisti organisoitujen kurssien ja koulutusten lisäksi myös työn arjessa. Näin ollen oppimisen tukeminen nähdään käsitteenä, joka kattaa laajasti eri oppimista ja osaamisen kehittämistä edistävät tekijät organisaatiossa. Tutkimusraportin teoreettisessa taustassa esitellään erilaisia tapoja lähestyä oppimista sekä oppimiseen liittyviä teorioita yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen näkökulmista. Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin ja aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta. Haastateltavat ovat oppimisen tukemisen tehtävissä eri nimikkeillä toimivia henkilöitä, joihin viitataan tässä tutkimuksessa HRD-ammattilaisina. Haastateltavat työskentelevät eri IT-alan organisaatioissa.

2 Tutkimuksen taustaa

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiristä kontekstia. Kontekstin avaamisen tarkoituksena on tarkastella IT-alan organisaatioita tutkimuskohteena sekä yhteiskunnallista tilannetta, joka vaikuttaa tämän tutkimuksen ja sen tulosten taustalla. Luku lähtee liikkeelle työelämän muutoksista ja sen vaikutuksista osaamisen kehittämiseen, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään IT-alaa tutkimuskohteena sekä tutkimuksen teon aikana vallitsevan pandemian vaikutuksia tutkimukseen.

2.1 Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen

Työelämässä tapahtuvasta oppimisesta puhuttaessa käytetään usein termiä henkilöstön kehittäminen tai henkilöstön osaamisen kehittäminen. Collinin ja Lemmetyn (2018, s. 8) mukaan ”henkilöstön kehittämisen tarkoituksena organisaatioissa on edistää oppimista motivoimalla työntekijöitä, luomalla sellaista organisaatiokulttuuria, joka edistää osaamisen hankkimista ja sen siirtymistä henkilöltä toiselle sekä vahvistaa henkilöstön muuttumiskykyä ja asiantuntijuuden rakentumista”.

Tässä tutkimuksessa käytetään termejä oppimisen tukeminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. Oppimisen tukeminen voidaan nähdä tutkimuksen pääkäsitteenä, jonka alle kuuluu myös osaamisen kehittämisen tukeminen. Osaamisen kehittämisen tukemista on käytetty haastattelukysymyksissä ja ajoittain myös tutkimusraportissa, sillä termiä ”osaamisen kehittäminen” käytetään työelämässä ja organisaatioissa usein, kun puhutaan oppimiseen liittyvistä teemoista. Termin tarkoituksena on tässä tutkimuksessa siis tarkentaa lukijoille ja haastateltaville tutkimuksen mielenkiinnon kohdetta, eli oppimista nimenomaan organisaation kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa on valittu käyttää käsitteen ”osaamisen kehittäminen” sijaan käsitettä ”osaamisen kehittämisen tukeminen”. Valinta on tehty siitä syystä, että oppija nähdään aktiivisena toimijana osaamisen kehittämisessä. Esimer-

kiksi HRD-ammattilainen ei voi kehittää työntekijän osaamista hänen puolestaan, vaan HRD-ammattilaisten tehtävänä nähdään nimenomaan oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen.

2.2 Työelämän muutos ja oppiminen organisaatioissa

Työelämä on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana ja jatkuvasta muutoksesta on tullut osa arkea. Taustalla vaikuttavat megatrendit, kuten digitalisaatio, globalisaatio ja ilmastonmuutos (Dufva ym., 2017, s. 7). Muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden on entistä tärkeämpää kehittyä ja kyetä ketterästi mukauttamaan toimintaansa. Näin ollen oppiminen ja kehittyminen ovat organisaation toiminnan kannalta kriittisessä asemassa. Tikkamäen (2007, s. 223) mukaan kyky oppia ja tuottaa tietoa on nykyajan globaalissa markkinataloudessa organisaatioille jopa elinehto.

Konsulttitalo Deloitte (2020) ja McKinseyn (2020) kyselytutkimusten tulokset tukevat väitettä oppimisen ja osaamisen kehittämisen tärkeydestä, sillä tulokset kertovat organisaatioiden tarpeesta nostaa osaamisensa uudelle tasolle. McKinseyn (2020) tutkimuksessa jopa 43% organisaatioista kertoi, että henkilöstön tämänhetkisen osaamisen ja organisaation tämänhetkisten osaamistarpeiden välillä on nähtävissä kuilu. Se, kuinka osaamistarpeisiin vastaaminen onnistuu, on kyselytutkimusten mukaan monelle organisaatiolle kuitenkin vielä epäselvää (Deloitte, 2020; McKinsey, 2020). Deloitte (2020) tutkimuksessa ainoastaan 10% vastaajista kertoi organisaationsa olevan erittäin valmis vastaamaan henkilöstönsä uusien taitojen oppimisen tarpeeseen. Deloitte kyselyyn Suomessa osallistuneista HR- ja liiketoimintajohtajista jopa 61% ei tiennyt, kuinka organisaation henkilöstöä tulisi kehittää (Santtila, 2020).

Deloitte (2020) ja McKinseyn (2020) raporttien perusteella voi tulkita oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien teemojen olevan organisaatioille erittäin ajankohtaisia. Etenkin tiettyjen alojen osajista on pulaa. McKinseyn (2020) raportin mukaan organisaatioissa kaivataan osaamista etenkin data-analytiikassa, IT:ssä, johtamisessa ja henkilöstöhallinnossa sekä osaamisen johtamisessa.

Etenkin näiden alojen ammattilaisten suhteen kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, osaamisen kehittäminen ja osaavista työntekijöistä kiinni pitäminen on organisaatioille erityisen tärkeää. Tässä tutkimuksessa keskitytään IT-alan organisaatioihin ja haastateltavina on oppimisen tukemisesta organisaatiossa vastaavia HRD-ammattilaisia.

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on usein myös työntekijälle itselleen innostava ja työtyytyväisyyttä lisäävä asia. Kuitenkin jatkuva uuden oppimisen vaatimus voidaan kokea myös uuvuttavana. Tikkamäen (2007, s. 226) mukaan oppimiseen liittyvien kokemusten kannalta keskeistä on se, kenen ehdoilla oppiminen tapahtuu. Vaikka oppiminen nähdään usein innostavana, tätä ei siis saisi pitää oletuksena tai itsestäänselvyytenä. Työnantajien tulisi aina ottaa huomioon myös itse oppijan tilanne ja näkökulma, eikä toimia ainoastaan organisaation tarpeiden ohjaamana.

2.3 IT-ala tutkimuskohteena

Tässä tutkimuksessa keskitytään oppimisen tukemiseen IT-alan organisaatioissa. IT-alan organisaatiot valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi siksi, että ala on kasvanut valtavan nopeasti (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Näin ollen jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen on alalla erityisen tärkeää.

Tarkemmin kuvattuna tutkimuksen kohderyhmää ovat IT-alan organisaatiot, joissa tehdään ohjelmistokehitystä. Nämä organisaatiot voidaan jakaa konsultti- ja tuotetaloihin. Konsulttitalot tarjoavat asiakkailleen konsultointia, eli työntekijät työskentelevät asiakasprojekteissa, joko osana asiakkaan tiimiä tai oman organisaationsa tiimin kanssa. Konsulttien työ on yleensä laskutettavaa työtä ja asiakkaita laskutetaan tyypillisesti tuntiperusteisesti. Tuotetalot eroavat konsulttitaloista siten, että niissä keskitytään oman tuotteen kehittämiseen. Siinä missä konsulttitalojen työntekijät työskentelevät vaihtelevissa eri organisaatioille toteutettavissa projekteissa, on tuotetaloissa tapahtuva työ pitkäjänteisempää. Asiakkaille tehtävä työ on myös tuotetaloissa läsnä, mutta sitä ei yleensä tehdä laskutettavana työnä ja kyseessä on oman tuotteen muovaaminen asiakkaan tarpeisiin so-

pivaksi. Kyseessä on tällöin tuttu ohjelma ja monesti myös tutut teknologiat. Tuotetaloissa työskennellään myös tyypillisesti oman organisaation henkilöstöstä koostuvan tiimin kanssa.

Oppiminen ja sen tukeminen IT-alan organisaatioissa on ollut Suomessa viime vuosina pro gradu -tutkielmaa tekevien mielenkiinnon kohteena. Hakolan (2020) kahdessa IT-alan organisaatiossa tekemässä tapaustutkimuksessa esiin nousi, että työntekijät kokivat työssäoppimista tapahtuvan työtä tekemällä, itsenäisesti opiskelemalla, kollegojen avulla, refleктоimalla ja koulutuksiin osallistumalla. Haltun (2020) ICT-alan organisaatioita koskevasta pro gradu -tutkimuksesta taas selviää, että esihenkilöt näkevät olevansa tärkeässä roolissa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

2.4 Pandemian vaikutukset tutkimukseen

Aiemmassa luvussa viitattiin nopeisiin muutoksiin, joihin organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan pärjätäkseen nykyaikaisessa toimintaympäristössä. Vuosien 2020 ja 2021 aikana, jolloin tämä tutkimus on toteutettu, on COVID19-viruksen aiheuttama pandemia vaatinut organisaatioilta erityistä kykyä sopeutua muutoksiin. Viruksen leviämisen välttäminen on tarkoittanut monissa organisaatioissa muun muassa äkillistä ja pakollista etätyöhön siirtymistä.

Pandemia on vaikuttanut myös IT-alaan ja osassa yrityksiä on jouduttu pitämään YT-neuvotteluita (Kauppalehti, 2020). IT-ala on selvinnyt pandemiassa kuitenkin suhteellisen hyvin verrattuna muihin aloihin, sillä esimerkiksi matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alan toimijat olivat yhä vuoden 2020 lopulla hankalassa tilanteessa. IT-alan organisaatioiden tilanne sen sijaan näytti Tekniikka & Talous -lehden (2020) mukaan syksyllä 2020 jo huomattavasti paremmalta kuin edeltävänä keväänä.

Tutkimukset osoittavat, että pandemia on vaikuttanut ohjelmistokehittäjien hyvinvointiin sekä tuottavuuteen (Ralph ym., 2020; Russo ym., 2020). Ralph ym. (2020) tutki ohjelmistokehittäjien hyvinvointia ja tuottavuutta tutkimuksessa, johon osallistui yli 2000 ohjelmistokehittäjää 53 eri maasta, ja totesi pandemian

heikentäneen sekä ohjelmistokehittäjien hyvinvointia että tuottavuutta. Russo ym. (2020, s. 36) kuitenkin havaitsi pandemian aikana toteutetussa pitkittäistutkimuksessaan, että keskimäärin ohjelmistokehittäjien hyvinvointi lisääntyi pandemian kuluessa. Tämä tulos viittaa siihen, että ohjelmistokehittäjät ovat pystyneet sopeutumaan uuteen tilanteeseen (Russo ym., 2020, s. 32). Tukeakseen työntekijöidensä hyvinvointia Ralph ym. (2020, s. 4948) kehottaa organisaatioita madaltamaan odotuksiaan tuottavuuden suhteen ja tukemaan emotionaalista hyvinvointia sekä työergonomiaa etätyössä. Ralph ym. (2020, s. 4948) mukaan hyvinvoinnin tukemisessa erityisen tärkeää on yksilöllisyyden huomioiminen ja avoin kommunikaatio työntekijöiden kanssa.

Tämä tutkimus ei varsinaisesti keskity koronaviruksen aiheuttamaan pandemiaan ja sen vaikutuksiin IT-alan organisaatioissa. Pandemian vaikutukset nousevat kuitenkin aineistossa esiin ja aineiston tulkinnan kannalta on keskeistä ottaa huomioon tämä erityinen maailmantilanne, johon organisaatiot pyrkivät parhaansa mukaan sopeutumaan.

3 Oppimisen tukeminen organisaatioissa

Tässä luvussa avataan tutkimuksen taustalla vaikuttavaa teoreettista viitekehystä, jonka kautta voidaan ymmärtää erilaisia tapoja lähestyä oppimista ja sen tukemista organisaatioissa. Esiteltävät teoriat ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä, kuin toisensa korvaavia tai poissulkevia. Luvussa lähdetään liikkeelle oppimisesta – siitä, mitä oppiminen oikeastaan on ja miten sitä voidaan lähestyä. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään yksilön sekä tiimien oppimiseen ja sen tukemiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan organisaation oppimista ja oppimisen tukemista koko organisaation tasolla.

3.1 Lähtökohtia oppimisen tukemiseen

“Real learning gets to the heart of what it means to be a human. Through learning we re-create ourselves. Through learning we become able to do something we never were able to do. Through learning we re-perceive the world and our relationship to it. Through learning we extend our capacity to create, to be part of generative process of life.”

-Peter Senge, 2006, s. 13

Yksinkertaisimmillaan oppiminen voidaan käsittää mekaanisena uuden tiedon opetteluna. Se on kuitenkin hyvin kaukana siitä, kuinka Peter Senge (2006, s. 13) yllä olevassa lainauksessa kuvaa oppimista. Oppimista voidaan siis lähestyä hyvin erilaisista näkökulmista käsin, jolloin oppiminen myös saa eri muotoja. Käsitys oppimisesta ja sen merkityksestä vaikuttaa siihen, miten oppimista tuetaan. Yksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä liittyy siihen, kuinka IT-alan organisaatioissa toimivat oppimisen tukemisen parissa työskentelevät HRD-ammattilaiset lähestyvät oppimista organisaatiossa. Tässä luvussa tarkastellaan erityisesti edellä mainitun tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia tutkimusta ja teoriaa.

3.1.1 Oppimisen metaforat

Erilaisia lähestymistapoja oppimiseen voidaan tarkastella kasvatustieteellisen tutkimuksen kentällä eriteltyjen oppimisen metaforien kautta. Anna Sfard (1998) erottaa kaksi oppimisen metaforaa, joista ensimmäisessä oppiminen nähdään tiedon omaksumisena ja toisessa yhteisön toimintaan osallistumisena. Tiedon

omaksumisen metaforassa oppiminen kuvataan tiedon hankkimisena ja omaksumisena. Tässä metaforassa nähdään, että oppimiseen kuuluu opettaja, jonka rooli on tuottaa ja fasilitoida oppimista. Yhteisön toimintaan osallistumisen metaforassa oppimisen taas nähdään olevan yhteisön toimintaan osallistumista ja yhteisön jäseneksi tulemistä, jolloin opettajan roolissa on kokenut yhteisön jäsen. (Sfard, 1998, s. 7.) Yksi metaforien keskeisistä eroista on se, että tiedon omaksumisen metaforassa painotetaan yksilön roolia, kun taas yhteisön toimintaan osallistumisen metaforassa yksilön oppiminen on mahdotonta erottaa yhteisön toiminnasta. Vaikka tiedon omaksumisen metafora tunnistaa oppimisen vuorovaikutuksellisen elementin, jää sen merkitys paljon pienemmäksi kuin yhteisön toimintaan osallistumisen metaforassa. Nämä metaforat eivät eroistaan huolimatta sulje toisiaan pois, vaan Sfard (1998) erityisesti painottaa, että kumpaakin metaforaa tarvitaan ja molemmissa on omat vahvuutensa.

Paavola ym. (2004) jatkaa keskustelua oppimisen metaforista tunnistamalla kolmannen oppimisen metaforan, jonka keskiössä on uuden tiedon luominen. Tässä metaforassa oppiminen nähdään tapahtuvan sellaisen yhteistyön kautta, joka tähtää uuden kehittämiseen. Uuden tiedon luomisen metaforassa vuorovaikutus ja yhteistyö ovat erottamaton osa oppimista. Parhaimmillaan yhteisöiden, esimerkiksi organisaatioiden, nähdään tukevan yksilöiden oppimista ja yksilöiden taas yhteisön oppimista. Uuden tiedon luomisen metafora linkittyykin moneen nykypäivän organisaatiolle tärkeään taitoon, kuten muutoskykyyn, innovatiivisuuteen ja ketteryyteen.

Se, minkä metaforan näkökulmasta oppimista katsotaan, vaikuttaa myös oppimisen tukemisen tapoihin. Tiedon omaksumisen metaforan näkökulmasta oppimisen tukeminen voitaisiin organisaatiossa toteuttaa esimerkiksi lisäkoulutusta järjestämällä. Yhteisöön osallistumisen metaforan kautta katsottuna oppimisen tukemista organisaatiossa voisi olla se, että perehdytyksessä nimetään henkilö, joka toimii uuden työntekijän oppaana työyhteisöön. Uuden tiedon luomisen metaforassa taas oppimisen tukeminen voitaisiin järjestää tukemalla tiimien toimintaa ja luomalla ilmapiiri, jossa virheet ovat sallittuja ja rohkeaan kokeiluun kannustetaan. Kuten jo aiemmin todettiin, metaforat eivät kuitenkaan sulje toisiaan

pois. Oppimisen tukemisen näkökulmasta hyödyllistä voisikin olla ymmärtää kaikkia kolmea metaforaa ja soveltaa niitä omaan organisaatioon sopivilla tavoilla.

3.1.2 Formaali ja informaali oppiminen

Oppimista voidaan tarkastella myös sen kautta, millaisessa kontekstissa se tapahtuu. Tätä kuvataan formaalin ja informaalin oppimisen käsitteiden avulla. Formaali oppiminen viittaa oppimiseen, joka tapahtuu formaalisti strukturoiduissa ja institutionaalisesti suunnitelluissa oppimiseen tähtäävissä tilaisuuksissa, kuten koulutuksissa ja kursseilla. Informaali oppiminen sen sijaan tapahtuu formaalisti organisoitujen ja institutionaalisten toimintojen ulkopuolella. (Marsick & Watkins, 1992, s. 288.) Informaalille oppimiselle ominaista on se, että oppiminen on oppijan omissa käsissä opettajan roolissa olevan henkilön sijasta (Choi & Jacobs, 2011, s. 241; Folkestad, 2006, s. 142).

Vaikka informaali oppiminen määritellään pääsääntöisesti formaalin oppimisen kautta, usein nämä kaksi eivät käytännössä ole selvärajaisesti erotettavissa toisistaan (Marsick, 2009, s. 273). Esimerkiksi yrityksen sisäinen koulutus voidaan hyvin luokitella formaaliksi oppimiseksi, sillä se on formaalisti organisoitu oppimistilaisuus. Kuitenkin sisäisessä koulutuksessa saattaa tapahtua myös paljon sellaista oppimista, joka voitaisiin luokitella informaaliksi oppimiseksi. Koulutus saattaa esimerkiksi sisältää paljon yhteistä keskustelua tai omien kokemusten reflektointia, joiden voidaan nähdä liittyvän informaaliin oppimiseen.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu aktiviteetteja, joiden aikana informaalia oppimista voi tapahtua (Berg & Chyung, 2008; Marsick, 2009). Taulukossa 1 kuvattujen informaalia oppimista mahdollistavien aktiviteettien suhteen merkillepantavaa on, että suuri osa näistä aktiviteeteista vaatii vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Siinä missä vuorovaikutus on luonteva osa toimistolla työskentelemistä, voi tilanne olla eri nyt, kun monet tietotyötä tekevät ovat pandemian pakottamina joutuneet tekemään töitä pääsääntöisesti etänä. Informaalin oppimisen mahdollistaminen saattaa siis vaatia erityistä vaivannäköä etätyöaikana.

Taulukko 1. Informaalin oppimisen aktiviteetteja.

- | | |
|-----------------------|--|
| • Reflektio | • Omien käytäntöjen tarkastelu |
| • Kokeileminen | • Asiakkaan kanssa työskentely |
| • Verkostoituminen | • Kysymysten esittäminen |
| • Virheiden tekeminen | • Toisen vieressä työskentely |
| • Palautteen saaminen | • Ryhmäaktiviteetteihin osallistuminen |
| • Coachaus | • Keskustelu kollegoiden kanssa |
| • Mentorointi | • Haastavien tehtävien ratkaiseminen |

2000-luvulla informaalia oppimista on tutkittu paljon ja sen on ymmärretty olevan tärkeä osa organisaatioissa tapahtuvaa oppimista. Osa tutkimustuloksista viittaa jopa siihen, että suurin osa työssä tarvittavasta osaamisesta hankitaan informaalin oppimisen kautta (Burns ym., 2005; Enos ym., 2003; Kwakman, 2003, viitattu lähteessä Choi & Jacobs, 2011, s. 241). Tästä huolimatta valtaosa osaamisen kehittämiseen varatuista resursseista on perinteisesti käytetty formaalin oppimisen tukemiseen (Tannenbaum, 2002, viitattuna Choi & Jacobs, 2011, s. 241). Tämä havainto voi kertoa siitä, että informaalin oppimisen merkitystä ei ole kaikissa organisaatioissa täysin tunnistettu. Toisaalta kyse voi myös olla siitä, että informaalin oppimisen tukeminen ei välttämättä vaadi samanlaisia taloudellisia panostuksia kuin formaalin oppimisen tukeminen. Marsickin (2009, s. 273) mukaan informaalin oppimisen aktiviteettien mahdollistaminen ei välttämättä kuitenkaan ole paras tapa tukea informaalia oppimista. Sen sijaan hänen mukaansa avainasioita informaalin oppimisen tukemisessa ovat organisaation sisäiseen ympäristöön (organizational environment) vaikuttavat tekijät kuten johtaminen, rakenne, kulttuuri ja käytännöt.

Informaalin oppimisen yhteydessä esiin nousee monesti myös hiljainen tieto (mm. Svensson ym., 2004, s. 480). Hiljaisella eli implisiittisellä tiedolla tarkoitetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa, jota voi olla vaikea sanoittaa ja siirtää eteenpäin (Hoe, 2006, s. 494). Implisiittisen tiedon vastaparina on eksplisiittinen

tieto, jota on helppo sanoittaa ja siirtää eteenpäin (Hoe, 2006, s.495). Eksplisiittinen tieto voi olla esimerkiksi sisältöä, joka sisäisessä koulutuksessa jaetaan kirjallisen esityksen muodossa. Hiljaista tietoa taas voi sisältyä esimerkiksi koulutuksen aikana käytyjen keskusteluiden rivien väliin tai itse koulutukseen liittyviin toimintatapoihin. Hiljaisen tiedon voidaan nähdä painottuvan Sfardin (1998) esittelemässä oppimisen metaforassa, jossa oppiminen nähdään pääasiallisesti yhteisön toimintaan osallistumisen kautta. Tässä metaforassa oppiminen tapahtuu nimenomaan kokemusten kautta ja vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kanssa. Nämä piirteet taas mahdollistavat hiljaisen tiedon, kuten ääneen lausumattomien sääntöjen ja normien omaksumisen.

Informaalin ja formaalin oppimisen lisäksi voidaan puhua myös työssäoppimisesta. Työssäoppiminen määritellään eri tutkimuksissa eri tavoin (vrt. Järvensivu & Koski, 2008, s. 25 ja Poikela, 2005, s. 27). Useimmiten sillä kuitenkin tarkoitetaan oppimista, joka on kiinteä osa työprosesseja (Poikela, 2005, s. 27). Koulutukset ja kurssit eivät siis tämän määritelmän mukaan ole työssä oppimista, vaikka oppiminen tapahtuukin työn kontekstissa. Työssäoppiminen on näin ollen suurelta osin informaalia oppimista. Poikela (2005) kuvaa työssäoppimista tapahtuvan esimerkiksi kokeilemalla, vanhoja käytäntöjä kyseenalaistamalla ja testaamalla menettelytapoja. Kaikki nämä voitaisiin myös lukea aktiviteeteiksi, joissa voi tapahtua informaalia oppimista.

3.1.3 Kovat ja pehmeät taidot

Oppimista voidaan tarkastella myös tutkimalla oppimisen sisältöjä, eli opeteltavia asioita. Tämä voidaan tehdä kovien ja pehmeiden taitojen käsitteiden kautta. Kovilla taidoilla tarkoitetaan tietyn tehtävän suorittamiseen liittyviä taitoja, joita voidaan kutsua myös teknisiksi taidoiksi (Cimatti, 2016, s. 97; Laker & Powell, 2011, s.111). Pehmeät taidot taas viittaavat henkilön sisäisiin (intrapersonal) sekä henkilöiden välisiin (interpersonal) taitoihin (Laker & Powell, 2011, s. 111). Henkilön sisäisiin pehmeisiin taitoihin voi lukeutua esimerkiksi kyky reflektoida omaa tekemistä ja johtaa omaa työntekoa (Cimatti, 2016, s. 99). Henkilöiden väliset pehmeät taidot taas viittaavat sosiaalisiin taitoihin, kuten vuorovaikutustaitoihin (Cimatti, 2016, s. 99; Laker & Powell, 2011, s. 112).

Siinä missä työnantajat ovat aiemmin keskittyneet pääsääntöisesti koviin taitoihin, nykyään työntekijöiltä vaaditaan myös pehmeitä taitoja (Robles, 2012, s. 453). Joseph ym. (2010, s. 149) mukaan tietoisuus pehmeiden taitojen merkityksestä kasvaa myös IT-alalla. Myös Cimatti (2016, s. 97) toteaa, että pehmeät taidot ovat myös teknisillä aloilla tärkeitä, koska ollakseen kilpailukykyisiä, organisaatioiden täytyy luoda toimivia tiimejä ja yhteistyöhön kannustavaa ilmapiiriä. Näiden luomisessa pehmeät taidot ovat keskeisessä asemassa.

Pehmeitä taitoja voidaan kehittää ja organisaatiot voivat tukea työntekijöitään niiden kehittämisessä. Laker & Powell (2011) huomauttavat kuitenkin, että pehmeitä taitoja koulutettaessa on huomioitava niiden ero koviin taitoihin. Heidän mukaansa koulutetut pehmeät taidot siirtyvät epätodennäköisemmin käytännön työhön kuin koulutetut kovat taidot (Laker & Powell, 2011, s. 120). Cimatti (2016, s. 125) puolestaan nostaa esiin, että pehmeiden ja kovien taitojen välillä on synergioita, eikä niitä välttämättä kannata kouluttaa erillään toisistaan. Hän esittää myös, että pehmeiden taitojen oppimisessa tärkeässä roolissa on kokeneemman henkilön tuki, ja muun muassa coachaus ja tutorointi ovat hyviä tapoja tukea pehmeiden taitojen oppimista (Cimatti, 2016, s. 103). Lisäksi Cimatti (2016, s. 125) painottaa, että henkilöllä itsellään on keskeinen rooli omien pehmeiden taitojensa kehittämisessä. Organisaatiot siis voivat ja niiden kannattaa, myös teknisillä aloilla, tukea pehmeiden taitojen kehittämistä. Keskeistä organisaation tuen lisäksi on kuitenkin myös henkilön oma motivaatio kehittää taitojaan.

3.2 Yksilöiden ja tiimien oppimisen tukeminen

Tässä luvussa käsitellään oppimisen tukemisen näkökulmasta yksilön ja tiimien oppimiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten psykologista turvallisuutta ja motivaatiota. Vaikka eteenkin motivaatio on vahvasti yksilön sisäinen kokemus, voidaan sekä psykologista turvallisuutta että motivaatiota tukea myös organisaation toimesta.

3.2.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tiimin jäsenten jakamaa uskomusta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä (Edmondson, 1999, s. 350). Tällainen riski voi olla esimerkiksi tiimin yleisestä mielipiteestä poikkeavan näkökulman esittäminen tai tiimiläisen tekemästä virheestä huomauttaminen. Psykologinen turvallisuus on siis luottamusta siihen, että asioita voi nostaa esiin ilman, että joutuu muun tiimin torjumaksi tai rankaisemaksi.

Frazier ym. (2017, s. 140) mukaan psykologisen turvallisuuden suhdetta oppimiseen ja tiedon jakamiseen on tutkittu paljon, ja niiden välillä on todettu olevan vahva positiivinen yhteys. Oppimiseen liittyvät aktiviteetit, kuten avun pyytäminen, palautteen antaminen ja virheistä huomauttaminen, sisältävät vuorovaikutuksellisia riskejä. Psykologinen turvallisuus voi edesauttaa näiden aktiviteettien hyödyntämistä tiimissä ja sitä kautta edistää oppimista. (Carmeli ym., 2009, s. 86). Tämän tutkimuksen informaalia oppimista käsittelevässä luvussa todettiin, että Marsickin (2009, s. 273) mukaan informaalia oppimista voi olla helpompi tukea organisaation sisäiseen ympäristöön vaikuttavien tekijöiden kautta sen sijaan, että keskityttäisiin suoraan informaaliin oppimiseen liittyviin aktiviteetteihin. Psykologinen turvallisuus voidaan nähdä yhtenä tällaisena tekijänä, jonka avulla voidaan tukea informaalia oppimista. Oppimiseen liitettävien hyötyjen lisäksi psykologisella turvallisuudella on todettu olevan myös muita hyötyjä, kuten positiivinen vaikutus tehtävästä suoriutumiseen, työssä koettuun tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen (Frazier ym., 2017, s. 130-131).

Psykologinen turvallisuus on siis tärkeä oppimista edistävä tekijä tiimeissä ja organisaatioissa. Psykologinen turvallisuus tai sen puuttuminen ei kuitenkaan ole muuttumaton organisaation tai tiimin ominaisuus, vaan sitä voidaan tietoisesti edistää. Salmivaara ym. (2020, s. 202) mukaan edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle voidaan luoda rakentamalla vuorovaikutuskulttuuria, joka korostaa toisten arvostamista ja monipuolisuuden näkemistä rikkautena. Myös Toivanen ym. (2021, s.118) korostaa Työterveyslaitoksen toteuttaman hankkeen tutkimusraportissa vuorovaikutuksen merkitystä psykologisen turvallisuuden luomisessa.

Frazier ym. (2017, s. 149) tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden rakentamiseen vaikuttavat myös hyvät suhteet esihenkilöihin/johtoon, työpaikan tarjoama tuki ja työn muotoilu. Näillä keinoilla organisaatioissa voidaan siis pyrkiä rakentamaan psykologista turvallisuutta ja sitä kautta tukemaan työssä tapahtuvaa oppimista.

3.2.2 Yksilön motivaatio

Yksi tutkituimmista oppimiseen vaikuttavista tekijöistä on yksilön motivaatio. Tässä luvussa käsitellään motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteorian kautta. Kyseisen teorian vahvuuksiin lukeutuu se, että sitä on tutkittu paljon ja sen toimivuus on pystytty todentamaan lukuisissa tutkimuksissa (Gagné & Deci, 2005, s. 345). Itsemääräämisteorian (Deci & Ryan, 2000) taustalla vaikuttava perusoletus on, että yksilö pyrkii luonnostaan kasvuun, hyvinvointiin, omien kykyjen harjoittamiseen sekä haasteiden voittamiseen (Pervin 2003; Deci & Ryan 2017, viitattu lähteessä Ryynänen ym., 2020, s. 250). Toisin sanoen itsemääräämisteoria olettaa, että yksilö pyrkii luonnostaan oppimaan ja kehittämään itseään.

Itsemääräämisteorialle keskeistä on kuitenkin se, että yksilön kasvu ja kehitys tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja ympäristö voi joko tukea tai ehkäistä niitä (Vasalampi, 2017, s. 42). Martela ym. (2017, s. 81) toteaa, että itsemääräämisteorian mukaan ympäristö vaikuttaa yksilöiden motivaatioon. Heidän mukaansa tietyt työpaikan ominaisuudet voivat tukea työntekijän kokemusta perustarpeiden täyttymisestä ja sitä kautta aiheuttaa myönteisiä suoriutumis- ja hyvinvointivaikutuksia (Martela ym., 2017, s. 81). Organisaation roolia työntekijän kasvun ja oppimisen tukemisessa sekä mahdollistamisessa ei siis tule unohtaa, vaikka itsemääräämisteorian lähtökohtana ovatkin yksilön sisäsyntyiset tarpeet ja pyrkimykset.

Itsemääräämisteorian keskeisiä käsitteitä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäisellä motivaatiolla viitataan siihen, että yksilö näkee itse asian tekemisen palkitsevana. Ulkoiselle motivaatiolle keskeistä sen sijaan on tekemisen välineel-

lisyys. Tällöin asian tekeminen johtaa johonkin, joka koetaan palkitsevana. (Vasalampi, 2007, s. 42.) Esimerkiksi työntekijän motivaatio voi perustua siihen, että hän pitää työstään ja kokee sen tekemisen palkitsevana (sisäinen motivaatio). Vaihtoehtoisesti motivaatio voi myös perustua muihin tekijöihin kuin työn sisältöön, esimerkiksi hyvään palkkaan (ulkoinen motivaatio). Tällöin työn tekeminen on yksilölle väline päästä käsiksi palkitsevaan asiaan, eli tässä tapauksessa palkkaan.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät aina sulje toisiaan pois, vaan motivaation lähteenä voi olla sekä työn sisältö että palkka. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että ulkoisen ja sisäisen motivaation suhde ei aina ole yksinkertainen. On mahdollista, että yritykset lisätä ulkoista motivaatiota (esimerkiksi rahallisilla kannustimilla) voivat johtaa sisäisen motivaation laskemiseen (Gagné & Deci, 2005, s. 345). Deci & Ryan (2000) myös tarkentavat tutkimuksessaan ulkoisen ja sisäisen motivaation käsitteitä ottamalla huomioon eri autonomisuuden asteet. Niiden mukaan motivaatio voi olla joko kontrolloitua tai autonomista. Alla Vasalammen (2017, s. 44) Decin & Ryanin (2000) mallia mukaileva kuvio (Kuva 1), jossa kuvataan suomenkielisin termein eri autonomisuuden asteita ja niiden suhdetta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.



Kuva 1: Autonominen ja kontrolloitu motivaatio (Vasalampi, 2017, s. 44, mukaillen Deci & Ryan, 2000)

Tämän mallin mukaan yksilö voi siis kokea autonomiaa, vaikka hänen tekemistään ohjaisi ulkoinen motivaatio. Tämä on tärkeä huomio, sillä se tekee kokemuksen autonomisesta motivaatiosta mahdolliseksi silloinkin, kun kyseessä ei ole sisäinen motivaatio. Toisin sanoen organisaatiot voivat pyrkiä tarjoamaan työntekijöilleen kokemuksen autonomisesta motivaatiosta myös silloin, kun työntekijä

ei ole sisäisesti motivoitunut. Työn kontekstissa eri autonomisen motivaation asteita voisi kuvata seuraavasti:

- Kiinnittynyt säätely (ulkoinen motivaatio): yksilö pitää työhön liittyviä ulkoisesti asetettuja tavoitteita, arvoja ja normeja tärkeänä, osittain jo ominaan.
- Integroitu säätely (ulkoinen motivaatio): ulkoisesti annetut työhön liittyvät tavoitteet, arvot ja normit ovat sulautuneet osaksi yksilön omia tavoitteita, arvoja ja normeja.
- Täysin sisäinen säätely (sisäinen motivaatio): työ on yksilölle kiinnostavaa, mielihyvää tuottavaa ja omien arvojen mukaista.

Eri autonomian asteet kertovat siitä, missä määrin yksilö on sisäistänyt ulkoiset motiivit. Itsemääräämisteorian mukaan keskeinen tekijä ulkoisten motiivien sisäistämisessä on yksilön psykologisten perustarpeiden täyttyminen (Vasalampi, 2017, s. 49). Näitä psykologisia perustarpeita on itsemääräämisteorian mukaan kolme: autonomia, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyyden kokemus. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on tunne siitä, että hänen toimintansa perustuu hänen omaan tahtoonsa ja hänellä on mahdollisuus valita toimia toisin (Gagné & Deci, 2005, s. 333). Autonomian on havaittu muun muassa olevan erityisen tärkeä työn imun kokemuksen mahdollistajana (Ryynänen ym., 2020, s. 257). Yhteenkuuluvuuden tarve viittaa ihmisen tarpeeseen kuulua ryhmään ja kokea hyväksyntää. Kyvykkyys taas viittaa ihmisen tarpeeseen kokea itsensä osaavaksi ja päteväksi.

Itsemääräämisteorian mukaisia psykologisia perustarpeita tukemalla voidaan siis pyrkiä tukemaan ja mahdollistamaan työntekijöiden motivaatio oppia ja kehittyä. Martela ym. (2017, 87-90) esittävät artikkelissaan keinoja yksilön perustarpeiden täyttämiseen organisaatiossa. Heidän mukaansa autonomian kokemusta voidaan tukea lisäämällä miellyttäviä työtehtäviä, delegoimalla tehtävien sijaan vastuuta ja antamalla perusteluita tehdyille päätöksille ja pyynnöille. Yhteisöllisyyden tukemiseksi he suosittelevat rakentamaan luottamusta, madaltamaan hierarkiaa ja osallistamaan työntekijöitä suunnitteluun sekä toiminnan kehittämiseen. Kyvykkyyden kokemisen tukemiseksi Martela ym. (2017, 87-90) ehdottavat prioriteettien ja työnkuvan selkeyttämistä sekä palautteen lisäämistä.

Kyvykkyyden kokemusta ja siihen liittyviä uskomuksia tarkastellaan myös Carol Dweckin (2006) mindset-teoriassa. Vaikka Dweckin (2006) kyvykkyyssuskomuksia käsittelevä mindset-teoria esitetään yleensä irrallaan itsemääräämisteoriasta, se suhteutuu itsemääräämisteoriaan tietyiltä osin melko hyvin. Dweckin (2006, s. 6) mukaan yksilö voi omaksua ympäristöstään muuttumattomuuden ajattelutavan, jonka myötä yksilö voi alkaa uskomaan, että kyvyt ovat muuttumattomia eikä niihin voi suuresti itse vaikuttaa. Tämän ajattelutavan on todettu tutkimuksissa olevan yksilön oppimiselle erittäin haitallinen (Dweck, 2006). Toisaalta yksilö voi myös omaksua kasvun ajattelutavan, jolloin hän uskoo kykyjen olevan kehittyviä, mikä taas tukee yksilön oppimista (Dweck, 2006). Ympäristön viesteillä yksilön kyvykkyydestä ja niiden luonteesta siis on väliä. Ratkaisemattomaksi kysymykseksi jää kuitenkin tässä kohtaa se, että jos yksilö luontaisesti pyrkii kasvuun ja kehitykseen, niin mistä muuttumattomuuden ajattelutapa on saanut alkunsa.

3.3 Organisaation oppiminen

Tässä luvussa käsitellään oppimista ja sen tukemista organisaation tasolla. Keskeinen oletus on se, että organisaation oppimiseen voidaan vaikuttaa muovaamalla organisaation käytäntöjä ja itse organisaatiota mahdollisimman hyvin oppimista tukeväksi. Vaikka oppivat yksilöt ovat organisaation oppimiselle välttämättömiä, ei organisaation oppimisessa ole kyse vain oppivien yksilöiden summasta, vaan kollektiivisesta kokemuksesta (Marsick & Watkins, 2003, s. 135). Marsickin ja Watkinsin (2003, s. 136) mukaan organisaation oppimisessa keskeistä on se, että organisaatio mahdollistaa työntekijöille opitun hyödyntämisen sekä luo mekanismeja, joiden avulla voidaan mahdollistaa, tukea ja palkita opitun hyödyntämistä.

3.3.1 Oppiva organisaatio ja organisaation oppimiskulttuuri

Oppivan organisaation tutkimuksen juuret ovat 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, jolloin erityisesti Peter Sengen sekä hänen kollegoidensa työ keräsi kiinnostusta. Oppivan organisaation ytimessä on organisaation kyky uusiutua ja kehittyä (mm. Garvin ym, 2008, s. 1; Marsick & Watkins, 2003, s. 136). Suomessa organisaation

oppimista tutkineen Leena-Maija Otalan (2000, s. 168) mukaan ”oppiva organisaatio käsittelee niitä työyhteisössä käytettäviä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaatioiden oppimisen”. Otalan määritelmän sekä oppivan organisaation ytimessä olevan uusiutumiskyvyn perusteella voisi sanoa, että oppivan organisaation tutkimus käsittelee niitä tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi edistää kykyään uusiutua ja kehittyä.

Sengen (2006) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä opista (discipline): henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision rakentaminen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. *Henkilökohtaisessa kasvussa* on kyse merkityksellisyydestä ja sisäisen motivaation pohjalta toimimisesta. Se näyttäytyy oman osaamisen hyödyntämisenä ja kehittämisenä jonkin itseämme suuremman edistämiseksi. *Mielen mallit* liittyvät vahvasti ajattelun harhoihin ja ennakoasenteisiin. Sengen (2006, s. 8) mukaan monet ideat epäonnistuvat käytännön tasolla siksi, että ne ovat ristiriidassa tiedostamattomien mielen mallien kanssa. Hänen mukaansa tämä voidaan kuitenkin välttää tunnistamalla ja asettamalla omat mielen mallit tarkastelun alaisiksi (2006, s. 8). *Yhteisen vision rakentamisessa* Senge (2006, s. 9 & 192) korostaa sitä, että visio perustuu jaetulle näkemykselle siitä, miltä tulevaisuus näyttää ja mitä halutaan yhdessä luoda. Tässä keskeistä on se, että yhteisellä visiolla on yhteys jokaisen yksilön omaan visioon. Sengen (2006, s.10) neljäs oppi on *tiimioppiminen*, jossa keskeistä on dialogi, yhdessä ajattelu ja oppimista estävien vuorovaikutusmallien purkaminen. Keskiössä on siis vuorovaikutus ja siihen liittyvät kompastuskivet, joiden ylittäminen mahdollistaa yksilöiden kykyjen summaa suuremmat onnistumiset. *Systeemiajattelu* on oppi, joka sitoo kaikki opit yhteen. Yksinkertaistettuna systeemiajattelussa on kyse kokonaisuuksien huomioimisesta. Siitä, että nähdään kuinka yksi vaikuttaa muihin ja kuinka omilla valinnoilla luodaan todellisuutta.

Sengen teoriaa oppivista organisaatioista on kritisoitu mm. liittyen sen yksilöllisiin ajatteluprosesseihin painottumisesta, tiedon merkityksen korostamisesta sekä oppimisen sosiaalisten käytäntöjen määrittelemättä jättämisestä (Caldwell, 2012; Nicholini, Gherardi & Yanow 2003, viitattuna Tikkamäki, 2007, s. 224). Oppivan

organisaation tutkimus onkin liikkunut eteenpäin näistä Sengen ensimmäistä kertaa vuonna 1990 julkaisemista opeista. Vaikka Sengen työllä on ollut suuri vaikutus oppivan organisaation tutkimukseen, ei oppivalla organisaatiolla välttämättä tarkoiteta Sengen oppien mukaista organisaatiota. Sengen työn vaikutus on kuitenkin nähtävissä myös uudemmassa oppivaa organisaatiota käsittelevässä tutkimuksessa, joskin niissä käytetään oppivan organisaation sijaan tai lisäksi usein termiä oppimiskulttuuri (kts. Marsick & Watkins, 2003; Schein, 2010). Oppivan organisaation ja oppimiskulttuurin käsitteiden vahvuutena on se, että oppimista tarkastellaan vahvasti organisaation näkökulmasta käsin. Molemmat käsitteet sisältävät ajatuksen siitä, että oppimisen tulisi olla erottamaton osa kaikkea organisaation toimintaa, osa sen DNA:ta. Kyse ei ole yksittäisistä osaamisen kehittämiseen tähtäävistä teoista, vaan siitä kuinka organisaation eri aspektit tukevat sekä formaalia että informaalista oppimista.

Marsick ja Watkins (2003) ovat ansiokkaasti vieneet oppivan organisaation käsitettä lähemmäs käytäntöä ja operationalisoineet sen piirteet mitattavaan muotoon. Heidän luomassaan oppivan organisaation kyselyssä (learning organization questionnaire) tarkastelun kohteena ovat seuraavat piirteet:

- 1) *Jatkuvien oppimistilaisuuksien luominen.* Oppiminen on suunniteltu siten, että työntekijät oppivat työtä tehdessään, ja he saavat mahdollisuuksia jatkuvaan kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen.
- 2) *Dialogiin kannustaminen.* Organisaation kulttuuri tukee kyseenalaistamista, palautteenantoa ja kokeilua. Työntekijät kykenevät ilmaisemaan omia näkökulmiaan, kuuntelemaan muita ja tiedustelemaan toisten mielipiteitä.
- 3) *Tiimi- ja yhteistyöhön kannustaminen.* Työ on suunniteltu yhteistyötä hyödyntäväksi ja ryhmien odotetaan työskentelevän ja oppivan yhdessä. Organisaatiokulttuuri arvostaa yhteistyötä ja palkitsee siitä.
- 4) *Oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen tähtäävien rakenteiden luominen.* Oppimisen jakamiseen luodaan systeemejä ja ne integroidaan osaksi työtä. Systeemejä ylläpidetään ja niihin tarjotaan pääsy.
- 5) *Kohti yhteistä visiota voimaannuttaminen.* Työntekijät ovat mukana yhteisen vision asettamisessa, omistamisessa ja toteutuksessa.

6) *Organisaation yhdistäminen ympäristöön.* Työntekijöitä autetaan näkemään heidän työnsä vaikutus koko organisaatiolle. Työntekijät havainnoivat ympäristöään ja käyttävät tietoa työhön liittyvien käytäntöjen muovaamiseen.

7) *Oppimista tukevan strategisen johtamisen tarjoaminen.* Johtajat mallintavat, puolustavat ja tukevat oppimista. Oppimista johdetaan strategisesti liiketoiminnallisten tulosten saavuttamiseksi.

Marsick ja Watkins (2003) ovat myös tutkineet näiden seitsemän oppivan organisaation piirteen vaikutusta organisaatioiden taloudelliseen ja tiedolliseen suoriutumiseen. Tiedollisella suoriutumisella he viittaavat oppimisen ja tiedon lisääntymisen myötä tapahtuneisiin parannuksiin organisaation tuotteissa ja palveluissa. Marsickin ja Watkinsin (2003) tutkimuksessa löydettiin yhteys oppimista tukevan strategisen johtamisen sekä organisaation taloudellisen suoriutumisen välillä. He totesivat, että ilman oppimista tukevaa strategista johtamista, panostuksilla muihin oppivan organisaation osa-alueisiin ei ole yhtä suurta vaikutusta organisaation taloudelliseen suoriutumiseen. Tiedollisen suoriutumisen kannalta he puolestaan tunnistivat keskeiseksi tekijäksi sen, että organisaatiossa on oppimisen tallettamiseksi ja jakamiseksi luotuja rakenteita sekä systeemejä. (Marsick & Watkins, 2003, s. 139-142). Näiden tulosten perusteella organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota oppimisen tallettamiseen ja jakamiseen tähtäävien rakenteiden sekä systeemien luomiseen, ja oppimista tukevan strategisen johtamisen tarjoamiseen.

Myös Suomessa toteutetuissa tutkimuksissa on todettu johdon ja esihenkilöiden merkitys oppimiselle, sillä esihenkilöt toimivat usein oppimisen portinvartijoina - sen mahdollistajina tai estäjinä (Fredriksson & Saarivirta, 2015; Toivanen ym., 2012, s. 14). Nämä tulokset kertovat siitä, kuinka tärkeää johtajien ja esihenkilöiden sitoutuminen oppimisen tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen on. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen ei saisi jäädä ainoastaan HR(D)-osaston asiaksi, vaan myös johdon ja esihenkilöiden tulee toiminnallaan tukea oppimista.

3.3.2 Organisaationaaliset ajattelutavat

Viime vuosina on tutkittu organisaationaalisten ajattelutapojen vaikutusta organisaatioiden oppimiseen (Canning, 2020; Dweck, 2006, s. 142). Teoria organisaationaalisista ajattelutavoista pohjaa Carol Dweckin (2006) mindset-teoriaan, johon viitattiin lyhyesti itsemääräämisteorian yhteydessä. Dweckin (2006) teorian mukaan yksilöillä on kahdenlaisia ajattelutapoja (mindset) oppimisen suhteen: kasvun ajattelutapa (growth mindset) ja muuttumattomuuden ajattelutapa (fixed mindset).

Kasvun ajattelutapa viittaa yksilön uskomukseen siitä, että harjoittelemalla voi kehittää omia taitoja ja tulla paremmaksi. Muuttumattomuuden ajattelutapa taas tarkoittaa uskomusta siitä, että taidot ovat synnynnäisiä, eikä niihin ole mahdollista vaikuttaa paljoakaan. Nämä ajattelutavat vaikuttavat Dweckin (2016, s. 2) mukaan käyttäytymiseen muun muassa siten, että muuttumattomuuden ajattelutavan omaksunut yksilö keskittyy todistamaan omaa älykkyyttään ja kyvykkyyttään, kun taas kasvun ajattelutavan omaksunut yksilö keskittää energiansa oppimiseen ja näin ollen myös saavuttaa enemmän. Dweck (2016, s.3) kuitenkin korostaa, että vaikka osalla ihmisistä jompikumpi näistä ajattelutavoista voi olla toista hallitsevampi, jokaisella on piirteitä kummastakin ajattelutavasta. Siksi tärkeää olisi tunnistaa ne tilanteet, joissa muuttumattomuuden ajattelutapa nousee pintaan ja havainnoida, kuinka se vaikuttaa omiin reaktioihin ja ihmisiin ympärillä. Muuttumattomuuden ajattelutavan aktivoituminen voi näkyä esimerkiksi epävarmuuden tunteena ja puolustautumisena. (Dweck, 2016, s. 3.) Ajattelutavoilla voi siis olla yhteyksiä esimerkiksi siihen, kuinka työntekijät käsittelevät eriäviä mielipiteitä ja millainen keskustelukulttuuri organisaatiossa on.

Organisaation kontekstissa yksilöiden ajattelutapoja kenties keskeisempää on kuitenkin se, millainen ajattelutapa on nähtävissä organisaation tasolla. Canning ym. (2020, s. 627) esittää organisaationaalisen ajattelutavan olevan yksi organisaation ydinuskomuksista, joka muovaa organisaation normeja. Organisaationaalisella ajattelutavalla Canning ym. (2020, s. 627) viittaavat organisaation tasolla tunnistettavissa olevaan uskomukseen siitä, ovatko kyvykkyydet kehittyviä vai muuttumattomia. Näitä organisaationaalisia ajattelutapoja viestitään Murphyn ja

Reevesin (2019, s. 8) mukaan toimintatapojen, käytäntöjen, prosessien ja vaikutusvaltaisten henkilöiden (mm. johto ja esihenkilöt) kautta. Kasvun tai muuttumattomuuden ajattelutapa voidaan siis tunnistaa yksilön lisäksi koko organisaation tasolla. Organisaationaalisen ajattelutavan on myös havaittu vaikuttavan yksilön käytökseen, joskaan tutkimuksissa ei ole vielä todettu organisaationaalisen oppimiseen liittyvän ajattelutavan muuttavan yksilön oppimiseen liittyvää ajattelutapaa (Murphy & Dweck, 2010, s. 294).

Dweck (2006, s. 142) kuvaa muuttumattomuuden ajattelutavan omaksuneessa organisaatiossa vallitsevan ”nerouden kulttuurin” ja kasvun ajattelutavan omaksuneessa organisaatiossa vallitsevan ”kehittymisen kulttuurin”. Keskeinen ero näissä organisaatioissa on, että kehittymisen kulttuurin omaksuneissa organisaatioissa vaalitaan kaikkien työntekijöiden kehittymistä, kun taas nerouden kulttuurin omaksuneissa organisaatioissa ihaillaan muutamien ihmisten kykyjä (Dweck, 2006, s. 142). Organisaationaalisilla ajattelutavoilla on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden normeihin, käyttäytymiseen ja psykologisiin kokemuksiin (Canning ym., 2020, s. 639). Canning ym. (2020, s. 626) havaitsivat tutkimuksessaan, että muuttumattomuuden ajattelutapaa suosivassa organisaatiossa työntekijät eivät luottaneet organisaatioon yhtä paljon eivätkä olleet yhtä sitoutuneita, kuin kasvun ajattelutapaa suosivassa organisaatiossa työskentelevät. Mitä enemmän työntekijät kokivat organisaation suosivan muuttumattomuuden ajattelutapaa, sitä vähemmän he näkivät yrityskulttuuriin kuuluvan yhteistyön, innovaation ja riskien ottamisen (Canning ym., 2020, s. 639). Myöskään organisatoriset ajattelutavat eivät kuitenkaan ole mustavalkoisia, vaan monissa organisaatioissa voidaan havaita osoituksia sekä kasvun että muuttumattomuuden ajattelutavoista (Canning ym., 2020, s. 628).

Vaikka organisatorista ajattelumallia ei mainita Marsickin ja Watkinsin (2003) oppivan organisaation piirteissä, on näiden kahden teorian välillä paljon yhteneväisyyksiä. Kun näitä kahta peilaa, voi huomata Marsickin ja Watkinsin (2003) oppivan organisaation piirteiden istuvan melko hyvin niihin tapoihin, joiden kautta Murphyn ja Reevesin (2019, s. 8) mukaan viestitään organisatorista ajattelutapaa. Näitä tapoja ovat Murphyn ja Reevesin (2019, s. 8) mukaan toimintatavat

(vrt. dialogiin kannustaminen), käytännöt (vrt. tiimi- ja yhteistyöhön kannustaminen ja siitä palkitseminen), prosessit (vrt. oppimisen tallettamiseen ja jakamiseen tähtäävät rakenteet) ja vaikutusvaltaiset henkilöt (vrt. oppimista tukeva strateginen johtaminen). Toisin sanoen organisaatio, jossa on tunnistettavissa Marsickin ja Watkinsin (2003) oppivan organisaation piirteitä, saatettaisiin nähdä myös kasvun ajattelutavan omaksuneena organisaationa. Vaikka lähtökohdat näissä kahdessa teoriassa ovat hyvin erilaiset, voivat kriteerit, jonka myötä organisaatio nähdään oppivana organisaationa tai kasvun ajattelutavan omaksuneena organisaationa, olla melko samankaltaisia.

4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ymmärtää paremmin oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemista IT-alan organisaatioissa. Tutkimuksessa kuvataan, analysoidaan ja tulkitaan sitä, kuinka IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuskysymykset rakentuvat tämän teeman ympärille ja niiden tarkoituksena on antaa laaja-alainen kuva siitä, miten oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen näyttäytyy IT-alan organisaatioissa työskentelevien HRD-ammattilaisten näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten HRD-ammattilaiset kuvaavat ja lähestyvät oppimista organisaatiossa?
2. Millä tavoin IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä?
3. Millaisia haasteita oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyy?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin, millaisesta näkökulmasta haastateltavat lähestyvät oppimista organisaatiossa. Tämän ymmärtäminen antaa pohjaa muille tutkimuskysymyksille ja auttaa tulosten tulkinnaissa, sillä käsitys oppimisesta vaikuttaa oppimisen tukemisen tapoihin. Tämän tutkimuskysymyksen liittyviä tuloksia tarkastellaan oppimisen metaforien, informaalin/formaalin oppimisen sekä pehmeiden/kovien taitojen kautta.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin, kuinka oppimista tuetaan IT-alan organisaatioissa. Tämän tutkimuskysymyksen tulosten tarkastelu on jaettu kahteen osaan: käytännön malleihin ja organisaatioon oppimisympäristönä. Tuloksia peilataan itsemääräämisteorian, Marsickin & Watkinsin (2003) oppivan organisaation piirteisiin sekä organisationaalisii ajattelumalleihin.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin, millaisia haasteita oppimisen tukemiseen liittyy IT-alan organisaatioissa. Tulosten tarkastelussa tutkimuskysymykseen liittyvät vastaukset on jaettu kahteen osaan: millaisia haasteita oppimisen tukemiseen liittyy yleisesti ja millaisia haasteita pandemia on aiheuttanut oppimisen tukemisessa. Näitä tuloksia tarkastellaan psykologisen turvallisuuden, organisatoristen ajattelumallien sekä aiempien aihetta käsittelevien tutkimustulosten kautta.

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia haastatteleamalla IT-alan organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä, joiden vastuualueeseen kuuluvat oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyvät teemat. Haastateltavat työskentelevät erilaisilla työnimikkeillä, mutta heihin viitataan tutkimuskysymyksissä ja tutkimusraportissa HRD-ammattilaisina termin vakiintuneisuuden ja helpokäyttöisyyden takia. Osassa tutkimuskysymyksiä on enemmän tilaa HRD-ammattilaisten tulkinnoille ja merkityksenannoille, kun taas osa kysymyksistä on yksiselitteisempiä. Tutkimuskysymykset 1 ja 3 painottavat melko vahvasti HRD-ammattilaisten näkökulmaa ja merkityksenantoja. Tutkimuskysymys 2 sen sijaan antaa vähemmän tilaa haastateltavien omille merkityksenannoille, joskin myös siihen liittyvät tulokset ovat täysin HRD-ammattilaisten antamien kuvausten varassa.

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tutkimuksen toteutusta mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa kuvataan ja perustellaan valintoja liittyen tämän tutkimuksen metodologisiin lähtökohtiin, kohderyhmään, haastatteluiden toteutukseen ja aineiston analyysiin.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin opimisen tukemista IT-alan organisaatioissa. Tavoitteen saavuttamiseksi vaaditaan aineiston syvällistä ja perusteellista analyysia, joka on mahdollista toteuttaa laadulliselle tutkimukselle tyypillisen määrällisesti pieneen joukkoon keskittymisen avulla (Eskola & Suoranta, 1998, s. 14).

Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on tutkimuksen vaiheiden kietoutuminen yhteen (Eskola & Suoranta, 1998, s. 13). Tämä pitää paikkansa myös tämän tutkimuksen kohdalla, sillä esimerkiksi tutkimuskysymysten asettelua on tarkasteltu uudelleen ja hiottu aineistonkeruun edetessä. Myös tutkimusraporttia on työstetty kokonaisuutena, eikä lineaarisesti johdannon kirjoittamisesta teoriaan ja siitä tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin edeten.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös tutkijan avoin subjektiviteetti (Eskola & Suoranta, 1998, s. 152). Tutkimuksen teossa siis avoimesti tunnustetaan ja tunnustetaan se, että tutkija ei voi olla tulkinnoissaan koskaan täysin objektiivinen. Tulkintaan vaikuttavat tutkijan tausta, kokemukset ja tiedot. Tutkijan subjektiivisuuden vaikutuksia tässä tutkimuksessa käsitellään tarkemmin aineiston analyysia käsittelevässä luvussa 5.5.

5.2 Kohdeorganisaatioiden valinta

IT-alan organisaatiot valikoituivat tämän tutkimuksen kohderyhmäksi, sillä ne ovat nopeasti muuttuvan työelämän aallonharjalla. Teknologiat kehittyvät jatkuvasti ja IT-palveluita tarjoavan organisaation on pysyttävä muutoksen tahdissa. Toisaalta IT-osaajista on myös pulaa, joten yritysten kannattaa pyrkiä tarjoamaan työntekijöilleen oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia talon sisällä.

Kohdeorganisaatioiden valinta on perustunut pitkälti tutkimuksen tavoitteelle kerätä tietoa oppimisen tukemisesta IT-alan organisaatioissa. Koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat oppimisen tukemiseen liittyvät toimintatavat, on keskeistä pyrkiä löytämään haastateltavia organisaatioista, joissa oppimisen tukemiseksi on kehitetty toimintatapoja. Kaikissa organisaatioissa tämä ei ole itsensänselvyyttä ja oppimisen tukemiseen ei ole välttämättä juurikaan panostettu. Pienemmissä organisaatioissa on yleistä, että tarkkoja toimintatapoja tai prosesseja ei ole vielä tarvinnut luoda. Tästä syystä pienemmät organisaatiot jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta huomionarvoista on myös se, että esimerkiksi yli 1000 hengen organisaatioissa toiminta on todennäköisesti hyvin erilaista kuin 100 tai 200 hengen organisaatioissa. Tähän tutkimukseen valikoitui organisaatioita, joiden henkilöstö vaihteli noin 100 ja 500 henkilön välillä. Kokoerot otetaan huomioon erittelemällä organisaatiot keskisuuriin (noin 100 henkilöä) ja suuriin (noin 300-500 henkilöä) organisaatioihin.

Organisaation henkilöstömäärä ei kuitenkaan yksinään ole takuu siitä, että oppimiseen ja sen tukemiseen panostettaisiin. Tämän takia tutkimukseen haastateltaviksi valikoitui henkilöitä sellaisista organisaatioista, jotka nettisivuillaan mainitsivat oppimisen olevan heille tärkeää. Rajauksen tarkoituksena on tavoitella sitä, että haastateltavilla olisi mahdollisimman paljon sanottavaa ja kokemuksia oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyen. Koska tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tiedon kerääminen oppimisen tukemisen tavoista ja käytännöistä, on perusteltua haastatella henkilöitä sellaisista organisaatioista, joissa todennäköisesti on luotu käytäntöjä ja toimintamalleja oppimisen tukemiseen (Sarajarvi & Tuomi, 2018, s. 73-74).

Kohdeorganisaatioita valitessa ei erityisesti keskitytty siihen, valitaanko tutkimukseen tuote- vai konsulttitaloja. Kutsuja tutkimukseen osallistumiseen lähetettiin kummankin tyyppisiin organisaatioihin. Lopulta osallistuvissa organisaatioissa valtaosa oli kuitenkin konsulttitaloja ja edustettuna oli ainoastaan yksi tuotetalo. Tämä ei kuitenkaan ole tutkimusasetelman kannalta ongelma, sillä tutkimuksella ei tavoitella kaikkiin IT-alan organisaatioihin yleistettävissä olevaa tietoa. Vaikka ainoastaan yksi tutkimukseen valikoituneista organisaatioista on tuotetalo, tuo se mielenkiintoisen lisän tutkimukseen. Alla olevaan taulukkoon on koottuna tietoja tutkimukseen osallistuneista organisaatioista.

Taulukko 2: Kuvaus tutkimukseen osallistuneista organisaatioista

Haastattelutunnus	Konsultti-/tuotetalo	Koko
H1	konsulttitalo	keskisuuri (~100 hlöä)
H2	konsulttitalo	suuri (~300-500 hlöä)
H3	tuotetalo	keskisuuri (~100 hlöä)
H4	konsulttitalo	keskisuuri (~100 hlöä)
H5	konsulttitalo	suuri (~300-500 hlöä)
H6	konsulttitalo	suuri (~300-500 hlöä)
H7	konsulttitalo	keskisuuri (~100 hlöä)

5.3 HRD-ammattilaiset haastateltavina

Jokaisesta tutkimukseen valitusta organisaatiosta haastateltiin yhtä henkilöä, jonka tehtäväkenttään kuuluivat oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. Haastateltavat toimivat erilaisilla titteleillä, mutta heihin kaikkiin viitataan tässä tutkimusraportissa HRD-ammattilaisina (HRD = human resource development) eli henkilöstön kehittämisen ammattilaisina, sillä oppimisen tukemisen tehtävät sijoittuvat usein HRD-yksikön alle. Collinin ja Lemmettyn (2018, s. 8) mukaan henkilöstön kehittämiseen luetaan henkilöstöjohtamisen toiminnot, jotka liittyvät henkilöstön koulutukseen, oppimiseen ja kehittymiseen työssä tai sen vuoksi.

Tässä tutkimuksessa sanavalinta HRD-ammattilainen ei ollut itsestäänselvä. Osa haastateltavista toi haastatteluissa esiin pitävänsä HR (human resource) -termiä vanhahtavana ja epämiellyttävänä. Ihmisresursseista puhuminen ei välttämättä anna kovinkaan välittävää ja inhimillistä kuvaa organisaatiosta tai tällaisella tittelillä toimivasta henkilöstä. Paremman termin puuttuessa tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään termiä HRD-ammattilainen. Myös tutkimuksen luottavuuden ja löydettävyyden kannalta on perusteltua käyttää vakiintunutta termiä. Lisäksi termi HRD-ammattilainen antaa selkeän kuvan haastateltavista henkilöstön oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemisen parissa työskentelevinä henkilöinä.

Haastatelluilla HRD-ammattilaisilla oli erilaisia tehtävänkuvia ja taustoja. Osa keskittyi täysin oppimisen tukemisen ja osaamisen kehittämisen tehtäviin, toisilla oli tämän lisäksi myös monia muita vastuualueita. Osa työskenteli osana isompaa tiimiä, osa pienempää. Rooliin oli myös päädytty erilaisten urapolkujen kautta. Jotkut haastateltavista olivat saaneet tekniikan alan koulutuksen ja toimineet aluksi ohjelmistokehittäjinä. Osalla taas ei ollut lainkaan tekniikan alan taustaa. Huomionarvoista onkin, että HRD-ammattilaisen rooliin voi päätyä hyvin monenlaisia polkuja pitkin. Ei siis voida olettaa, että kaikilla olisi taustalla esimerkiksi tietty koulutus ja sen myötä samankaltaiset tiedot esimerkiksi oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyen.

5.4 Aineisto ja haastattelut

Aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, joiden osallistujat työskentelevät IT-alan organisaatioissa oppimisen tukemisen ja osaamisen kehittämisen parissa. Eskolan (2007, viitattuna Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 74) mukaan 6-8 haastattelua on usein opinnäytetyöhön sopiva määrä. Tämä arvio tuntui pätevän myös tämän pro gradu -tutkimuksen kohdalla, sillä seitsemän haastattelua mahdollisti sellaisen aineiston, jonka avulla voitiin saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden kesto vaihteli 45-60 minuutin välillä ja haastattelut järjestettiin videotapaamisina. Kaikissa haastatteluissa kamera ei ollut päällä yhteysongelmien tai muiden syiden vuoksi. Tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimukseen tai analyysiin,

sillä tutkimuksen aineistona toimii haastateltavien puheen sisältö. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten videotapaamistyoäkalun tallennusominaisuudella sekä puhelimen nauhurilla.

Haastattelut oli rakennettu teemahaastattelun periaatteiden mukaan, jolloin niissä edettiin tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelut ovat tyypillisesti puolistrukturoituja, eli keskustelua voidaan käydä myös ennalta asetettujen kysymysten ulkopuolella. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 87-88.) Jokaiseen teemaan liittyen oli kuitenkin valmisteltu muutamia kysymyksiä, joiden avulla keskustelu saatiin liikkeelle. Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin haastattelurungossa (Liite 1) olevat teemat läpi ja lisäksi esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten muoto ja järjestys vaihteli haastattelutilanteen mukaan, mutta teemat käytiin jokaisessa haastattelussa läpi samassa järjestyksessä.

Haastattelurungon teemojen valintaan vaikutti kaksi pyrkimystä: teemat eivät saaneet ohjata vastauksia liikaa, mutta toisaalta haastatteluissa tuli saada kerättyä tutkimuksen kannalta kiinnostavaa tietoa. Näin päädyttiin lopulta teemoihin, joissa yhdistyy oppimisen tukeminen käytäntöjen ja oppimisympäristön kautta. Lisäksi yhtenä teemana oli oppiminen organisaatiossa, minkä tarkoituksena oli ymmärtää haastateltavien tapaa lähestyä oppimista ja kerätä aineistoa, jonka avulla pystyttiin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Teema toi tietoa haastateltavien näkemyksistä ja auttoi myös tulkitsemaan myöhempiä vastauksia. Se myös mahdollisti sen, että oppimista ei tarvinnut määritellä tutkijan toimesta etukäteen. Tämä määrittely olisi voinut rajata ja ohjata haastateltavien vastauksia liiallisesti. Edellä mainittujen teemojen lisäksi haastattelurunko sisälsi taustatietoihin keskittyvät kysymykset, muutaman haastattelun lopettavan kysymyksen ja kysymyksen liittyen COVID19-pandemian vaikutuksista oppimisen tukemiseen. COVID19-pandemian vaikutuksiin keskittyvällä kysymyksellä pyrittiin varmistamaan se, että onko käynnissä oleva pandemia vaikuttanut muihin haastattelukysymyksiin saatuihin vastauksiin. Lisäksi se antoi tietoa siitä, millaisia haasteita pandemia on asettanut oppimisen tukemiselle.

Haastattelurunko lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen, jotta he saisivat halutessaan valmistautua haastatteluun. Sarajärvi ja Tuomi (2018, 85-86) toteavatkin, että haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. Koska tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on saada mahdollisimman kattavaa tietoa tutkimusaiheesta, on hyvä, että haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta niin viestitse ennen haastattelua kuin sanallisesti haastattelun alkaessa. Lisäksi heille lähetettiin tutkimusinfo, joka sisälsi tietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Tutkimusinfo koostettiin Hyvärisen ja Nikanderin (2017, s. 358) *Tutkimushaastattelun käsikirjassa* esittelemien haastateltavien informointia koskevien ohjeiden mukaisesti.

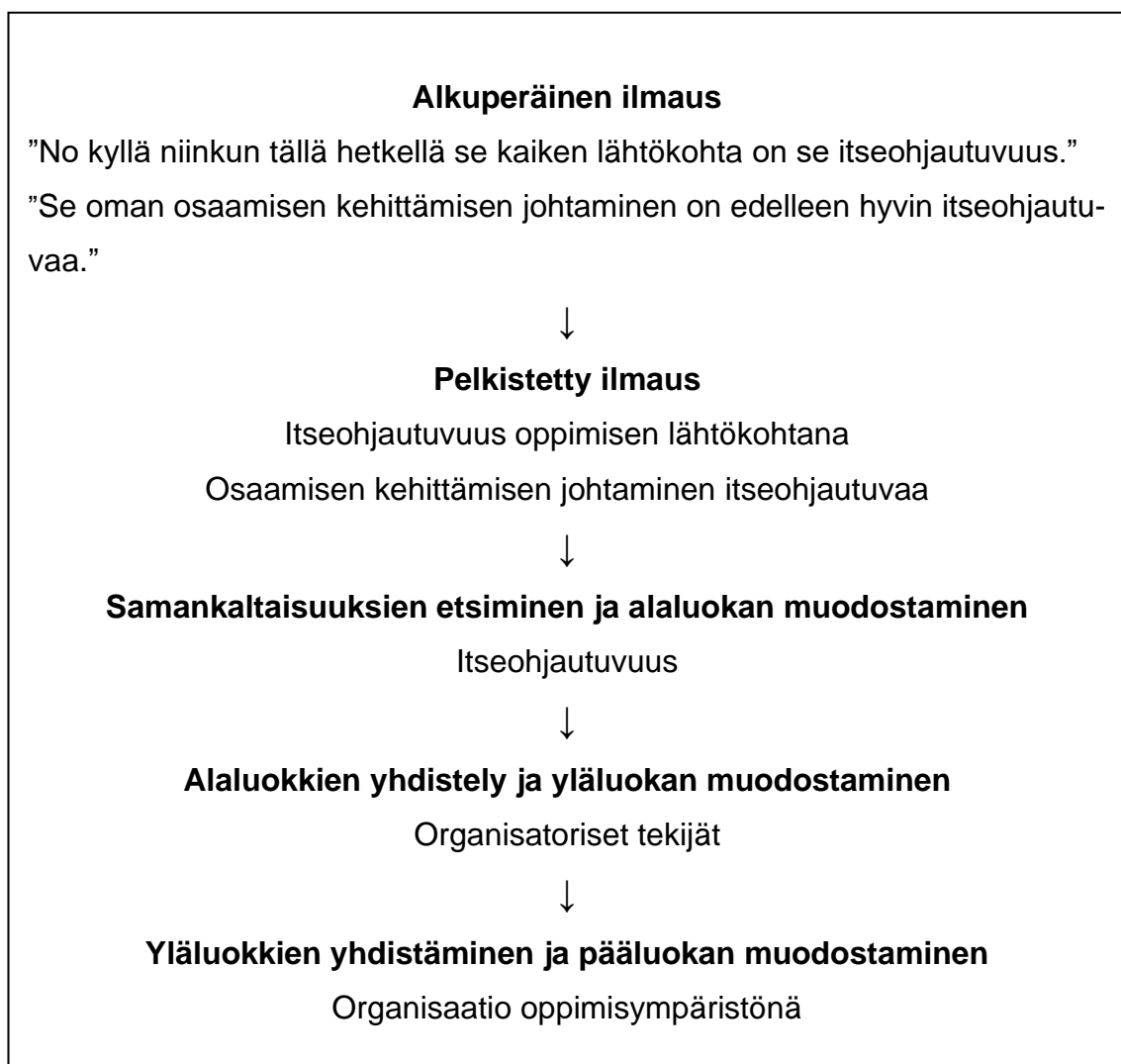
5.5 Analyysi

Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 122). Analyysi oli induktiivista, eli siinä edettiin yksittäisistä havainnoista kohti yleisempiä kokonaisuuksia (Garenheim ym., 2017, s. 30). Tutkimuksen analyysitapaa kuvaa parhaiten aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joskin analyysin tuloksena saatuja ylä- ja pääluokkia tarkastellaan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan peilaten. Sisällönanalyysi toteutettiin Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 122-126) esittämien aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti.

Analyysia varten haastattelut litteroitiin, eli nauhoitettu puhe kirjoitettiin tekstiksi. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 73 sivua. Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeistä oli, mitä haastateltavat kertovat ja millaisia merkityksiä he antavat kertomalleen. Litterointi toteutettiin tämän tavoitteen vaatimalla tarkkuudella, eli puhe litteroitiin sanatarkasti, mutta esimerkiksi taukoja tai äänenpainoja ei kirjattu litteroituun tekstiin.

Ensimmäinen vaihe analyysissä oli tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavien ilmausten poimiminen tekstistä. Ilmaukset poimittiin aluksi sellaisenaan, jonka jälkeen ne muutettiin pelkistettyyn muotoon. Tämän jälkeen ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen ne luokiteltiin alaluokkiin. Lopuksi alaluokkia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin ylä- ja pääluokkia. Taulukossa 3 on esitetty yksinkertaistettu kuvaus analyysin etenemisestä. Esimerkki lähtee liikkeelle kahden alkuperäisen ilmauksen analysoinnista.

Taulukko 3: Analyysin kuvaus



Aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteena on se, että ei ole olemassa täysin objektiivisia havaintoja (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 109), vaan tutkijan havaintoihin vaikuttavat hänen tietonsa, kuten tutkimusaiheesta luetut teoriat ja tutkimuk-

set. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline (Eskola & Suoranta, 1998, s. 152), ei teorian vaikutuksilta voida siis täysin välttyä. Aineistolähtöisen analyysin vaiheiden seuraamisesta huolimatta myös tämän tutkimuksen tuloksissa voidaan nähdä aiempien tutkimustulosten ja teorioiden vaikutuksia.

Tämän tutkimuksen analyysitapaa on kuitenkin päätetty kuvata teoriaohjaavan sisällönanalyysin sijaan aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä kolmesta syystä. Ensinnäkin analyysissä on edetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiden mukaan. Toisekseen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yläluokat tuodaan valmiina aiempaan teoriaan pohjautuen (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 133) ja tutkija pyrkii yhdistelemään aineistoa ja teoriaa toisiinsa ”pakolla, puolipakolla tai välillä luovastikin” (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 110). Tässä tutkimuksessa yläluokat on kuitenkin muodostettu aineistolähtöisesti, ilman tietoista pyrkimystä liittää niitä aiempaan teoriaan. Kolmanneksi tutkijan havaintoihin ja sitä kautta analyysiin ei tässä tutkimuksessa ole havaittu vaikuttaneen mikään yksittäinen teoria, jonka voitaisiin sanoa selvästi ohjanneen luokkien muodostamista.

Vaikka yhteyksiä teoriaan ei ole tietoisesti haettu analyysia tehtäessä ja luokkia muodostettaessa, voidaan ylä- ja pääluokissa havaita joitain yhteyksiä aiempaan tutkimukseen. Esimerkiksi edellisellä sivulla esitetyssä analyysin kuvauksessa (Taulukko 3) olevan pääluokan ”organisaatio oppimisympäristönä” muodostumiseen voidaan nähdä vaikuttaneen myös oppimisen tukemisesta tehty aiempi tutkimus, sillä se on osoittanut organisaation sisäiseen ympäristöön liittyvien piirteiden vaikuttavan oppimiseen organisaatioissa. Tutkijan tiedot organisaation sisäisen ympäristön vaikutuksista oppimiseen on tässä tutkimuksessa myös vaikuttanut esimerkiksi haastattelurungon (Liite 1) muodostamiseen ja siihen, että haastatteluissa keskusteltiin oppimisen tukemisen käytäntöjen lisäksi myös organisaatiosta oppimisympäristönä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeämpää lieneekin analyysin vaiheiden läpinäkyvä kuvaus, kuin analyysin puhdasoppinen ja yksiselitteinen sopiminen tiettyyn analyysitapaan. Tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään tunnustamalla aiemman tutkimuksen ja teorian vaikutukset tutkijan havaintoihin,

sekä esittelemällä tutkimusraportin teoreettisessa viitekehyksessä niitä teorioita, jotka ovat mahdollisesti ohjanneet tutkijan havaintoja sekä tulkintoja.

6 HRD-ammattilaisten käsityksiä oppimisesta organisaatiossa

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten HRD-ammattilaiset kuvaavat ja lähestyvät oppimista organisaatiossa?”. Tämä luku avaa, kuinka haastatellut HRD-ammattilaiset lähestyvät oppimista organisaatiossa ja millaisia asioita he siihen liittävät. Kuvaukset oppimisesta organisaatiossa olivat pääsääntöisesti melko yhtenäisiä ja aineistosta muodostui kolme pääluokkaa, joita avataan seuraavissa alaluvuissa.

6.1 Oppimista tapahtuu jatkuvasti

Tämä luku kuvaa sitä, kuinka laajana käsitteenä organisaatiossa tapahtuva oppiminen esitettiin haastatteluissa. Koska oppiminen voidaan ymmärtää hyvin erilaisilla tavoilla, on keskeistä tietää, minkä kaiken haastateltavat kuvaavat olevan oppimista organisaatiossa ja millaiset asiat he mahdollisesti jättävät käsitteen ulkopuolelle.

Valtaosa haastateltavista kuvasi oppimista organisaatiossa hyvin laajasti. Oppimisen käsitettiin olevan jotain, mitä tapahtuu jatkuvasti. Maininnat jatkuvasta oppimisesta, työssäoppimisesta ja arjessa oppimisesta toistuivat haastatteluissa useaan otteeseen. Oppimista ei siis käsitetty tapahtuvan ainoastaan formaaleissa tilaisuuksissa, kuten kursseilla ja koulutuksissa. Sen sijaan oppimista nähtiin tapahtuvan formaalien koulutustilanteiden lisäksi myös keskusteluja käytäessä, työtä tehtäessä ja toimintatapoja kehitettäessä. Alla oleva lainaus on yksi esimerkki siitä, kuinka oppimista ja sen laaja-alaisuutta kuvattiin haastatteluissa:

”Sä opit, vaikka joka päivä ei välttämättä oppis uusia taitoja mitä välttämättä osais listata CV:seen tai paperille. Mut joka päivä sä saat sellasta hiljasta tietoo esimerkiks ihmisten käyttäytymisestä. Vaikkapa siitä, että miten vaikka tämän ja tämän kollegan kanssa asiaa kannattaa vaikka jatkossa käydä läpi. Tai millasii kysymysii kannattaa esittää asiakkaalle, jotta saa vastauksen helpoiten.” – H6

Kaikki haastateltavat painottivat erityisen voimakkaasti työssä tapahtuvan oppimisen merkitystä. Työssäoppimisen yhteydessä mainittiin esimerkiksi, että se on

”pääparadigma” tai ”suosikki”. Työssäoppiminen nostettiin myös usein esiin ensimmäisenä asiana, kun kysyttiin, mitä oppiminen tarkoittaa kyseisen organisaation kontekstissa. Konsulttitaloissa työskentelevät HRD-ammattilaiset kuvasivat työssäoppimista tyypillisesti nostamalla esiin projekteissa oppimisen. Tuotetallossa työskentelevä HRD-ammattilainen sen sijaan puhui työssä tai työn arjessa oppimisesta. Alla oleva sitaatti kuvaa sekä laajaa käsitystä oppimisesta että nostaa esiin työssäoppimisen merkityksen.

”Se [oppiminen] voi tietysti tarkoittaa monia asioita, mutta meillä se tarkoittaa sitä, että jokasessa projektissa on jotain uutta. Et sä aika harvoin teet niin rutiinia, että sä tekisit vaan samoja asioita. Niin tämä esimerkiksi. Se että sä siinä sun päivittäisessä työssä opit niitä uusia asioita ja myös etit niitä uusia asioita ja uusia tapoja tehdä, niin se on oppimista ja se on sitä mihin me kannustetaan.” -H7

Yllä oleva sitaatti ja työssäoppimisen painottaminen kuvaa myös sitä, että yksilöllä itsellään on aktiivinen rooli oppimisessa. Siinä missä kursseilla ja koulutuksissa on yleensä henkilö ohjaamassa oppimista ja oppijan on mahdollista ottaa tiedon omaksujan rooli, työssä opittaessa aktiivinen rooli on automaattisesti oppijalla itsellään.

6.2 Monenlaista osaamista – pehmeät ja kovat taidot

Tämä luku käsittelee sitä, kuinka oppimisen sisältöjä kuvattiin haastatteluissa. Haastateltavat kuvasivat oppimisen sisältöjä sen kautta, millaisia koulutuksia heidän organisaatiossaan järjestetään ja toisaalta myös nostamalla esiin, että millaisia oppimistarpeita he tunnistavat omassa organisaatiossaan olevan.

Kuten edellisestä luvusta käy ilmi, haastateltavat kuvasivat oppimista hyvin laajasti ja näin ollen tunnistivat myös osaamisen moninaisuuden. Alla oleva sitaatti ilmentää hyvin sitä, kuinka oppimisen ja osaamisen sisältöjä kuvattiin:

”Tietysti on erilaisia asioita mitä me halutaan oppii ja osata. On sitä teknistä osaamista, on sitä niinkun tavallaan domain-osaamista liittyen jo-

honki tiettyihin liiketoiminta-alueisiin, sit on niinku tällasta tiimin vetämiseen liittyvää osaamista, asiakashallintaan liittyvää osaamista. On monenlaisii juttuja.” - H2

Tekninen osaaminen nähtiin keskeisenä osaamisen ja sen kehittämisen osa-alueena, mutta sen rinnalle nostettiin useassa haastattelussa myös pehmeät taidot. Huomionarvoista on se, että osassa haastatteluja pehmeiden taitojen oppimista korostettiin erityisesti ja niiden roolin nähtiin kasvavan myös tulevaisuudessa:

”Kyl meillä kävi jotain kouluttajii kouluttamassa, mut mun mielest se on niinku monipuolistunu aika paljon siinä, että nykyään me opetetaan kehittäjiä myös palautteen antamisessa ja itsensä johtamisessa. Niinkun tämmösiä soft skillejä tai viestintätaitoja tai tämmösiä yhteistyötaitoja. Ja mun mielest se on ihan se suunta mihin pitää mennä et parannetaan.” – H7

”Se sellanen niinkun tavallaan metataitojen oppiminen, johon liittyy esimerkiksi toi itsereflektio. -- Et ihmiset kyllä itse tietää ja osaa itseensä substanssikulmasta kehittää. Mut sit tavallaan se metataidot ja vuorovaikutustaidot ja kaikki tällaset, niin soisin sille kyllä enemmän huomiota tulevaisuudessakin.” – H1

Metataidot, kuten H1 mainitsema itsereflektio, voidaan nähdä osana pehmeisiin taitoihin lukeutuvia henkilön sisäisiä (intrapersonal) taitoja. Vuorovaikutustaidot sen sijaan voidaan lukea osaksi pehmeisiin taitoihin kuuluvia henkilöiden välisiä (interpersonal) taitoja.

6.3 Oppimisen yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Tämä luku avaa sitä, millaisten yksiköiden kautta haastateltavat kuvasivat oppimista ja millä tavalla he puhuivat oppimisesta liittyen eri oppimisen yksiköihin. Oppimisen yksikkönä voidaan esimerkiksi nähdä yksilö, tiimi tai koko organisaatio.

Pääasiallisesti oppimista kuvattiin haastatteluissa yksilön kautta ja yksilöllisyyden huomioiminen nostettiin yhdeksi tärkeimmistä asioista oppimista tuettaessa. Yksilöiden osaamisella nähtiin kuitenkin olevan merkittävä rooli koko organisaation

kyvykkyydelle. Eräs konsulttitalossa työskentelevä HRD-ammattilainen sanoitti yksilön osaamisen merkitystä seuraavasti:

"Käytännössä konsulttien osaaminen on kaikki mitä meillä on aika pitkälti. Eli me ollaan hyvin riippuvaisia, että meidän työntekijät on kykeneviä toimittamaan asiakkaille projekteja." -H6

Toisaalta haastatteluissa painotettiin paljon myös yhteisöllisiä toimintatapoja oppimisen tukemisessa. Yhteisölliset oppimisen tukemisen tavat nähtiin tärkeinä mm. hiljaisen tiedon liikkumisen, organisaatioon sitoutumisen, innostamisen sekä hyvän ilmapiirin kannalta. Yhteisölliset toimintatavat ja niiden merkityksen painottaminen voidaankin nähdä panostuksena koko organisaation oppimiseen. Eräs haastateltavista kuvasi yhteisöllisten oppimista tukevien toimintatapojen merkitystä seuraavasti:

"Ni mun mielest se relevantein juttu siinä ei ole se, että meidän ihmiset suorittaa jonkun kurssin yhdessä tai jonkun online kurssin. Vaan mun mielest tärkeempää on se, että tulee sitä semmosta pöhinää. Että Matti tai Maija tai joku kerto siellä opintopiirissä, että se on tehnyt tommosta ja tämmöstä. Ni se hiljanen tieto leviää siellä organisaatiossa. Että Maija tekee tällä tavalla tai Matti on tosi kova tossa tai tässä. Ni se on niinku mun mielest se arvokkain outputti, mitä kaikella tommosella yhteistoiminnallisella osaamisen kehittämisellä on." -H5

Tiimejä ei juurikaan nostettu esiin oppimisen yksikköinä. Projektitiimien järkevä rakentaminen nähtiin keskeisenä oppimisen tukemisen tapana, mutta tässäkin oppimisen tukemisen kohteena ja yksikkönä ovat ennemminkin tiimissä olevat yksilöt, ei varsinaisesti itse tiimi. Mielenkiintoisen poikkeuksen muihin haastateltaviin teki eräs konsulttitalossa työskentelevä HRD-ammattilainen, joka nosti tiimien ja niiden oppimisen tukemisen keskeiseksi osaksi työtään:

"Et sanotaan niin et mun kaks kohderyhmää on oikeestaan yksilöt ja sit tiimit. Eli enenevissä määrin me ollaan alettu myöskin näkemään, että ei oo kiinni vaan yksilön onnistumisista vaan tiimin onnistumisista. Ja sehän on tietty tietyllä tavalla aika itsestäänselvää, mutta silti täs on tapahtunu aika iso muutos viime muutaman vuoden aikana." -H7

Yllä oleva sitaatti antaa hyvän esimerkin siitä, kuinka tiimi nähdään oppimisen yksikkönä ja oppimisen tukemisen kohteena. Kyseisessä haastattelussa tiimien toimiminen ja oppiminen sekä näiden tukeminen nousi esiin useampaankin otteeseen. Haastateltava kertoi muun muassa olevansa mukana projektien aloitussissa tukemassa tiimien toimintaa.

Aiemmassa luvussa useissa haastatteluissa mainitut pehmeät taidot, erityisesti vuorovaikutustaidot ja niiden kouluttaminen, voidaan myös nähdä tietynlaisena panostuksena tiimin toimintaan sekä oppimiseen. Kuitenkin tässäkin tapauksessa oppimisen yksikkönä on yksilö, sillä oppiminen tapahtuu yksilöiden ja heidän vuorovaikutustaitojensa kehittymisen kautta, ei varsinaisesti tiimin vuorovaikutuksen kehittymisen kautta.

6.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Haastatellut IT-alan organisaatioissa työskentelevät HRD-ammattilaiset kuvasivat oppimista organisaatiossa pääsääntöisesti melko yhtenäisesti. Kaikki lähestyivät oppimista laajasta näkökulmasta ja oppimisen kuvattiin olevan jatkuvaa. Oppimiseksi laskettiin esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa oppiminen, työssäoppiminen, itseopiskelu ja formaalit oppimistilaisuudet. Erityisesti työssäoppimisen merkitystä painotettiin ja moni haastateltavista näki sen oman organisaationsa tärkeimmäksi tavaksi oppia. Oppiminen nähtiin myös sisällöltään vaihtelevaksi ja siihen sisältyi niin kovien kuin pehmeiden taitojen oppimista. Oppimisen pääasiallisena yksikkönä nähtiin useimmiten yksilö, joskin myös yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin. Lisäksi yksilön osaamisen kuvattiin olevan vahvasti yhteydessä koko organisaation kyvykkyyteen.

Kun HRD-ammattilaisten puhetta oppimisesta organisaatiossa peilaa Sfardin (1998) ja Paavolan ym. (2004) oppimisen metaforiin, voidaan nähdä samankaltaisuuksia etenkin tiedon luomisen metaforaan liittyen. Tiedon luomisen metaforalle keskeistä on muun muassa uuden tiedon luominen, vuorovaikutuksellisuus sekä oppijan aktiivinen rooli. Uuden tiedon luominen näkyy haastatteluissa vahvana työssä ja projekteissa oppimisen painottamisena. Uuden tiedon luomisen

metaforassa oppimisen seurauksena ei välttämättä tarvitse olla nimenomaan tiedon luominen (Paavola ym., 2004, s. 569), vaan uuden tiedon luomisen prosessi voi kiteytyä IT-ammattilaisten työssä esimerkiksi ratkaisuiden luomiseen tai tuotteen kehittämiseen. Työssäoppimisen painottaminen viittaa myös siihen, että työntekijät nähdään aktiivisina oppijoina, eikä ainoastaan passiivisina tiedon vastaanottajina. Tämä näkökulma sopii tiedon luomisen metaforan oppijakäsitykseen. Haastateltavien esiin nostama yhteisöllisten toimintatapojen, tiedon liikkumisen ja kollegoiden avun hyödyntämisen merkitys taas vastaa hyvin tiedon luomisen metaforan käsitystä siitä, että vuorovaikutus on keskeinen osa oppimista. Joidenkin mainintojen voidaan toisaalta nähdä liittyvän myös tiedon omaksumisen metaforaan. Tällaisia olivat esimerkiksi koulutusten nostaminen esiin yhtenä oppimisen tukemisen tapana, sillä koulutuksissa keskeisessä asemassa on usein nimenomaan ohjattu tiedon omaksuminen.

HRD-ammattilaisten näkemykset oppimisesta organisaatiossa olivat hyvin laajoja ja sisälsivät sekä formaalin että informaalin oppimisen. Vaikka formaalin tai informaalin oppimisen termejä ei suoraan käytetty, HRD-ammattilaiset kuvasivat näitä molempia. Informaali oppiminen liittyy esimerkiksi mainintoihin vuorovaikutustilanteissa oppimisesta sekä työssäoppimisesta. Hiljainen tieto mainittiin kyseistä termiä käyttämällä muutamia kertoja, joskin osassa kommentteja termiä vaikutettiin käytettävän kuvaamaan enemmänkin tiedon liikkumista informaaleissa kohtaamisissa. Saattaakin olla, että arkikielessä hiljaisella tiedolla ei välttämättä aina tarkoiteta nimenomaan vaikeasti sanoitettavissa olevaa kokemukseen pohjautuvaa tietoa, vaan ylipäättään sellaista tietoa, joka leviää informaaleissa kohtaamisissa. HRD-ammattilaiset kuvasivat myös yhdessä olemisen, kuten kahvipöytäkeskusteluiden ja tapahtumissa aistittavissa olevan ”pöhinän” merkitystä tiedon liikkumiselle.

Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin osaamisen monipuolisuus. Osassa haastatteluista painotettiin kovien taitojen lisäksi erityisesti pehmeiden taitojen merkitystä. Tämä havainto tukee aiempien tutkimusten (Cimatti, 2016, s. 97; Joseph, 2010, s. 149) käsitystä siitä, että myös teknisillä aloilla tarvitaan pehmeitä taitoja ja niiden merkitys alalla tunnustetaan HRD-ammattilaisten toimesta. Osa haasta-

teltavista näki pehmeiden taitojen merkityksen korostuvan entisestään tulevaisuudessa. Mikäli organisaatioissa aletaan panostamaan entistä enemmän pehmeiden taitojen kehittämisen tukemiseen, kannattaa niiden aiemman tutkimuksen (Laker & Powell, 2011) perusteella kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka pehmeitä taitoja pystytään kehittämään siten, että opittu saadaan siirrettyä osaksi työn arkea. Cimattin (2016 s. 103) mukaan hyviä keinoja tähän voi olla pehmeiden taitojen kehittämisen liittäminen kovien taitojen kouluttamisen yhteyteen, sekä coachauksen ja mentoroinnin hyödyntäminen pehmeiden taitojen kehittämisen tukemisessa.

7 Oppimisen tukemisen tavat

Tässä luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ”Millä tavoin IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä?”. Haastatteluissa esiin nousseet oppimisen tukemisen tavat on jaettu kahteen pääluokkaan: käytännön malleihin ja organisaatioon oppimisympäristönä.

7.1 Käytännön mallit

Tässä luvussa käsitellään käytännön malleja, joiden avulla tutkimukseen osallistuneissa IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Aiemmassa luvussa todettiin, että HRD-ammattilaiset näkivät oppimisen yksikönä useimmiten yksilön, mutta korostivat myös yhteisöllisyyden merkitystä. Tämä näkyy myös oppimisen tukemisen käytännön malleissa, joiden voidaan nähdä liittyvän joko yksilön tai yhteisöllisen oppimisen tukemiseen. Käytännön mallit on jaettu tämän mukaan kahteen yläluokkaan: yksilön oppimisen tukemisen malleihin ja yhteisöllisiin oppimisen tukemisen malleihin.

7.1.1 Yksilön oppimista tukevat mallit

Yksilön oppimisen tukemisen malleilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia oppimisen tukemisen käytäntöjä, jotka keskittyvät yksittäisen työntekijän oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yksilön oppimisen tukemisen malleissa oppimisen tukemiseen saattaa liittyä useampia henkilöitä, mutta oppiminen on kuitenkin selvästi suunnattu yhteen henkilöön. Monen henkilön osallistuminen oppimisen tukemiseen ei siis suoraan tee mallista yhteisöllisen oppimisen tukemisen mallia.

Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, työssäoppimisen ja projekteissa oppimisen kerrottiin olevan keskeinen tapa oppia. Yksi käytännön malli työssäoppimisen tukemiseksi oli kehityskeskustelut. Eri organisaatioissa oli käytössä erilaisia malleja kehityskeskusteluille ja niitä kutsuttiin osassa organisaatioita myös kasvun keskusteluiksi. Suuressa osassa organisaatioita kehityskeskusteluita kävi esihenkilö, osassa mukana oli myös HRD-ammattilainen. Yhdessä organi-

saatiossa kehityskeskusteluja kävivät kasvun fasilitaattorit, joiden kuvattiin olevan kokeneita coach-henkisiä työyhteisön jäseniä. Osassa organisaatioita kehityskeskusteluiden sisällölle oli luotu yhtenäinen runko, osassa kehityskeskusteluiden sisältö oli pitkälti keskustelua käyvän henkilön vastuulla. Tuotetalossa kehityskeskusteluiden kerrottiin liittyvän kehitystavoitteisiin joko oman roolin sisällä tai toiveisiin päästä uudenlaiseen rooliin tai saada uusia vastuita. Konsulttitaloissa taas keskeisenä osana kehityskeskustelua nähtiin keskustelut siitä, kuinka tyytyväinen työntekijä on nykyiseen projektiinsa, millaisia tavoitteita hänellä on ja mitkä ovat hänen toiveensa tulevan projektin suhteen. Haastavat ja mielenkiintoiset projektit mainittiin monesti tapana tukea yksilön oppimista ja osaamisen kehittämistä.

"Meil on kehittymiskeskusteluja, mitä käydään aika usein just tälleen tavallaan projektien välissä. Kehityskeskusteluissa voidaan just puhua ja miettiä, et mikä on se oma suunta mihin haluu mennä ja miten siinä voisi kehittyä. Mut joo, et se työn kautta oppiminen ja sit sellanen et autetaan ihmisii ohjautuu siihen suuntaan ja koitetaan parhaamme mukaan staffauksessa ottaa sitä huomioon." – H2

Moni haastateltava painotti erittäin paljon yksilön kiinnostuksen kohteiden ja oman motivaation merkitystä oppimiselle. Osa sanoitti sen jopa tärkeimmäksi huomioon otettavaksi asiaksi oppimisen tukemisessa. Kehityskeskusteluiden kerrottiin olevan keskeinen oppimisen tukemisen tapa, jossa yksilöllä on mahdollisuus tuoda esiin omia toiveitaan ja mielenkiinnon kohteitaan.

Yksilön oppimista tuettiin myös työntekijöiden omien projektien tukemisen kautta. Eräässä konsulttitalossa työntekijät saivat tehdä omia sovelluskehitykseen liittyviä projekteja työajalla, mikäli he olivat niin sanotusti "penkillä" eli asiakasprojektien välissä. Kolmessa organisaatiossa oli myös mahdollista saada rahallinen palkkio omalla ajalla tehdystä kontribuutiosta avoimen lähdekoodin (open source) projekteihin.

"No sit tietysti niinkun me tuetaan ihmisten niinkun vapaa-ajan open source koodaushommaa aika vahvasti. Tää on aika yleinen konsepti ymmärtääkseni tällä hetkellä IT-konsultointitaloissa ainakin. Et me ollaan saatu tää idea Futuricelta ja aika moni muukin on ottanu sen käyttöön. Eli

kun ihmiset tykkää omaks ilokseen ja toisten iloks tehdä open source koodausta omalla ajalla, niin me tuetaan sitä rahallisesti.” – H2

Monet haastateltavista mainitsivat myös verkkokurssien tarjoamisen yleisenä tapana tukea yksilön oppimista. Käytännöt verkkokursseihin liittyen kuitenkin vaihtelivat eri organisaatioissa. Osassa organisaatioista työntekijät saivat vapaasti ottaa mitä tahansa verkkokursseja, kun taas osassa verkkokurssien käyminen oli säädellympää. Osa organisaatioista tarjosi työntekijöilleen myös mahdollisuuden osallistua heitä kiinnostaviin koulutuksiin ja kursseihin, jotka toteutettiin paikan päällä.

Myös ulkoiset koulutukset voidaan nähdä yksilön oppimisen tukemisen tapana. Vaikka koulutukseen osallistuisi useampi henkilö organisaatiosta, on ulkoisten koulutusten tarkoituksena usein ennemminkin lisätä yksilön tietoa ja kykyjä tiettyyn asiaan liittyen kuin keskittyä yhteisölliseen oppimiseen. Ulkoiset koulutukset nostettiin valtaosassa haastatteluita esiin yhtenä oppimisen tukemisen tapana, joskaan sille ei annettu erityistä painoarvoa.

Osa haastateltavista kertoi organisaatiossaan myös käytettävän coachausta oppimisen tukemisessa. Coachauksessa coach on tukemassa coachattavaa hänen tavoitteidensa saavuttamisessa. Osassa organisaatioissa käytettiin ulkoista coachia, kun taas osassa oli koulutettu omia työntekijöitä coacheiksi. Haastatelussa nostettiin esiin, että coachauksen teema riippuu usein pitkälti coachattavan tarpeista. Coachaus on tässä tutkimuksessa luokiteltu yksilöllisen oppimisen tukemisen malliksi, sillä fokus on vahvasti coachattavan oppimisen tukemisessa.

”Meil on tällä hetkellä esimerkiksi tällainen coaching-prosessi. Eli meil on koulutettu sisäisesti yhen ulkosen yhteistyökumppanin kanssa muutamia coacheja, jotka ovat sitten muun muassa siihen tarpeeseen, että tukevat ihmisten oppimista ja laaditaan yhdessä kehityssuunnitelmia. Ja coachin voi ottaa käyttöön kuka tahansa, eli se on hyvin niinkun itsestä sit kiinni se et mihin tarpeeseen sitä on.” – H1

Yksi selvä ero tuotetalon ja konsulttitalojen välillä oli se, että konsulttitaloissa työskentelevät HRD-ammattilaiset eivät tuoneet lainkaan esille mahdollisuutta

opiskella tutkintoon johtavassa koulutuksessa työn ohella. Sen sijaan tuotetallossa tämä nähtiin yhtenä keskeisenä käytännön mallina, jonka avulla pystyttiin tukemaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Ratkaisuna oli joko tehdä osaaikaista työtä tai sopia siitä, että tietyn ajan työajasta saa käyttää opintojen edistämiseen.

7.1.2 Yhteisöllistä oppimista tukevat mallit

Yhteisöllisillä oppimisen tukemisen malleilla viitataan tässä luvussa oppimisen tukemisen käytännön malleihin, joissa keskeisessä roolissa on yhteisöllisyys ja yhdessä oppiminen. Monessa haastattelussa yhtenä tärkeänä oppimisen tapana nähtiin se, että työntekijät jakavat kokemuksia omaan työhönsä ja siinä oppiinsa asioihin liittyen. Etenkin konsulttitaloissa työskentelevät HRD-ammattilaiset korostivat projektin ja siinä opitun jakamisen merkitystä. Tällaisen oppimisen tueksi oli kehitelty erilaisia malleja, kuten projekti-introja ja demoja.

”Meil on siis tämmöset demosessiot, jotka tota ei välttämättä tota oo 15 minuuttia pidempiä, mut siellä näytetään sitä et hei mitä mä oon tehny ja mitä mä oon oppinu.” – H1

Eräässä haastattelussa nousi esiin, että demon ei tarvitse välttämättä liittyä asiakasprojektiin, vaan esittelyssä voi olla myös työntekijän oma projekti. Kyseisessä organisaatiossa kannustettiin siis jakamaan kokemuksia ja oppeja hyvin laajasti, myös työn ulkopuolella toteutetuista projekteista.

Myös sisäisiä koulutuksia kuvattiin monessa haastattelussa vahvasti yhteisöllisen oppimisen näkökulmasta. Tämä näkyi siten, että koulutuksen ainoana tavoitteena ei pidetty yksilön kyvykkyyden kasvamisesta koulutettavan asian suhteen. Sen sijaan sisäisillä koulutuksilla kuvattiin olevan paljon muitakin hyötyjä:

”No tietysti kyl mä koen et ne sisäset koulutukset on tärkeitä, ku niishän ideana on se, että meidän omat ihmiset niinku toisille opettaa. Niin siithän siinä tulee myös samalla aika paljon sellast hiljasen tiedon jakamista. Et jos esimerkiksi nyt vaikka Pekka, joka on hyvin senioritasolla niin kouluttaa muita jostain asiasta X, niin siinä luultavasti tulee aika paljon myös sellasta ei pelkästään asiasta X jaettua tietoa. Vaan sit et ihmiset oppii tuntemaan

toisiaan ja samalla niinku ehkä integroituu firmaan paremmin, jos siel on uusia työntekijöitä ja sitoutuu varmaan paremmin ja tämmösii asioita.” - H6

Eräässä organisaatiossa järjestettiin muutama kerta vuodessa harjoitussessioita, joissa kokoonnuttiin yhdessä opettelemaan tai kehittämään osaamista tietyn teknologian parissa. Toisessa organisaatiossa taas järjestettiin eri aihepiireihin liittyviä akatemioita, joita luotiin sitä mukaa, kun tunnistettiin millä alueella kaivattaisiin lisää osaamista. Keskeiseksi asiaksi tässä toiminnassa kuitenkin nostettiin se, että ketään ei määrätä akatemiaan, vaan täytyy löytää työntekijöistä ne, jotka haluavat lähteä kehittämään osaamistaan kyseisellä alueella. Haastateltava kuvasi akatemian toimintaa seuraavasti:

”Etitään se porukka, joka haluaa kehittyä, sit mietitään ne keinot, miten siinä voidaan kehittyä. Sit se voi olla et se kestää vaik muutaman kuukauden se joku juttu. Siin voi olla, et käydään jotain online-kurssii esim. runkona läpi ja sit siinä sen tiimoilta kokoonnutaan vaikka viikoittain. Keskustellaan mitä opittiin, vertaillaan omia ratkasuja toisten ratkasuihin, annetaan palautetta. -- Sit voidaan käydä tutustumassa muiden tekemiin juttuihin vaikka asiakkuuksissa. Et saadaan sitä teorialietoo. Sit se oman käden juttu, päästään tekee ite. Sit saadaan myös oppia muilta, miten sitä muut on soveltanu käytännän caseissa.” – H2

Samantapainen toimintatapa oli myös toisessa organisaatiossa, jossa järjestettiin opintopiirejä. Akatemioihin verrattuna opintopiirit kuitenkin vaikuttaisivat olevan hieman kevyempiä kokonaisuuksia, joissa keskeistä on opintopiirin pystyttämisen helppous ja ketteryys.

”Sen opintopiirin ideana on nimenomaan olla se ketterä toimintatapa. Et kuka tahansa voi sanoo, et hei nyt mä haluan oppii tätä teknologiaa tai tätä toimintatapaa tai mitä tahansa. Ja internetistä löytyy hyvä matsku tai verkkokurssi. -- Kuka vaan voi niinku Slackiin [viestintäkanava] heittää et mä aion nyt käynnistää opintopiirin tästä aiheesta, löytyykö kavereita?” – H5

Osassa organisaatioista oli myös kiltoja, jotka kokoontuivat tiettyjen aihealueiden ympärille. Yksi organisaatioista oli jopa muuttanut organisaatorakennetta siten, että se perustui kompetenssipohjaisille killoille. Kiltujen vahvuutena nähtiin erityisesti se, että niissä tietyn aihealueen osaajat pystyivät tukemaan toisiaan. Vaikka

kiltaan kuuluvat henkilöt työskentelisivät eri projekteissa tai olisivat omassa projektissaan ainoana aihealueen asiantuntijana, oli heidän mahdollista saada tukea kiltasta ja myös jakaa tietoa yli projektitiimirajojen.

Myös konferenssi- ja virkistysmatkat nostettiin haastatteluissa esiin ja niitä kuvattiin tapahtumina, joissa keskeistä oppimisen lisäksi oli myös yhteisöllisyys ja hauskanpito. Yhdessä organisaatiossa järjestettiin koodausleirejä, joita kuvattiin intensiivisinä oppimis- ja hauskanpitotapahtumina:

”Esimerkiks meidän koodausleirit on ollut ihan upee konsepti. Et porukka lähtee jonnekki skutsiin ja sit jotkut järkkärit on miettiny tosi tarkkaan, et mitä siel skutsis tapahtuu. Ni pääsee tavallaan oppimaan tekemällä silleen eristetyssä ympäristössä, mis ei tarvii murehtii niist muista työasioista. Ja pääsee tutustumaan lähemmin myös niihin työkavereihin, joita välttämättä ei oo nähny kovin paljoo, koska ne on ollu koko ajan joissain muissa projekteissa.” – H2

Osa haastatteluissa esiin nousseista yhteisöllisistä tavoista tukea oppimista liittyi vahvasti työn arkeen. Yksi haastateltavista nosti esiin, että ketterien toimintatapojen mukaisesti työskennellessä tiimit arvioivat viikoittain tekemistään ja pohtivat, että miten tekemistä tulisi ehkä kehittää. Ketterät toimintatavat siis itsessään voivat jo tukea yhteisöllistä työssäoppimista. Toisaalta monessa organisaatiossa työssäoppimista tuettiin myös valitsemalla projektitiimit siten, että projektissa on työntekijöitä erilaisella kokemuksella, jolloin kokeneempien kerrottiin voivan tukea tiimiläisiä, jotka ovat vasta uransa alussa. Yksi haastateltava kertoi työhönsä kuuluvan myös projektitiimien tapaamisissa vierailemisen ja tiimin työskentelyn tukemisen.

Moni haastateltavista kertoi organisaatiossaan hyödynnettävän myös mentorointia. Yleensä mentoroinnissa mentorina toimiva kokeneempi henkilö jakaa osaamistaan ja kokemustaan aktorille, joka on tyypillisesti kokemattomampi henkilö. Tästä yleisestä asetelmasta poiketen osa haastateltavista nosti esiin, että mentoroinnista hyötyy niin mentori kuin aktorikin:

”Ei oikeesti oo pelkästään kyse siitä, et se aktori saa kohdennettua tukea. Aina ajatellaan et se kysymys on siitä, et se aktori saa kohdennettua tukea. Mut oikeesti myös se mentori oppii, se oppii niinku uudenlaisia näkökulmia.” – H5

7.1.3 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Haastatteluissa nostettiin esiin hyvin monia käytännön malleja, joiden avulla tuettiin oppimista ja osaamisen kehittämistä. Toisaalta painotettiin yksilön ja hänen toiveidensa huomioimisen merkitystä, mutta toisaalta yhteisöllisyys ja yhdessä oppiminen nostettiin erittäin tärkeäksi osaksi oppimisen tukemista. Alla olevaan taulukkoon on koottu HRD-ammattilaisten haastatteluissa esiin nostamat oppimisen tukemisen käytännön mallit ja jaettu ne yksilöllisiin ja yhteisöllisiin malleihin.

Taulukko 4. Oppimisen tukemisen käytännön mallit.

Yläluokka	Alaluokka
Yksilön oppimista tukevat mallit	<ul style="list-style-type: none"> • Omat projektit • Avoimen lähdekoodin projektit • Verkkokurssit • Tutkintoon johtavat opinnot • Haastavat asiakasprojektit • Lisävastuiden saaminen • Coachaus • Kehityskeskustelu • Ulkoiset koulutukset
Yhteisöllistä oppimista tukevat mallit	<ul style="list-style-type: none"> • Opintopiirit • Sisäiset koulutukset • Mentorointi • Konferenssit • Virkistysmatkat • Killat • Klubit • Viikkopalaverit • Demot / projekti-introt • Koodausleirit • Akatemiat • Projektitiimien muodostus • Projektitiimien tukeminen

Yksilön oppimisen tukemisen käytännöistä nostettiin jokaisessa haastattelussa esiin kehityskeskustelut ja niiden yhteydessä painotettiin etenkin yksilön motivaation ja kiinnostuksen kohteiden huomioimista. Tämä viittaa pyrkimykseen tarjota työntekijöille mahdollisuus työskennellä tehtävissä, johon he ovat sisäisesti tai vähintäänkin autonomisesti motivoituneita. Moni HRD-ammattilaisista kuvasi puheessaan myös sitä, kuinka työntekijät haluavat tehdä parhaansa ja kehittää osaamistaan. Tämä ihmiskuva vastaa itsemääräämisteorian taustaoletusta siitä, että ihmiset pyrkivät luonnostaan kasvuun, omien kykyjen harjoittamiseen sekä haasteiden voittamiseen (Pervin 2003; Deci & Ryan 2017, viitattuna Ryytänen ym., 2020, s. 250). Valtaosan haastatteluissa esiin nostetuista oppimisen tukemisen käytännön malleista kuvattiinkin olevan sellaisia, että työntekijät saavat itse päättää niiden hyödyntämisestä omalla kohdallaan. Ketään ei siis määrätä esimerkiksi opintopiireihin tai coachaukseen, vaan työntekijät päättävät itse osallistumisestaan. Työntekijöiden autonomian kokemusta voikin vahvistaa se, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen on heidän omissa käsissään. Tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittää osaamista organisaatio voi kuitenkin tukea työntekijöitä siten, että he eivät jää liian yksin oman oppimisen ja osaamisen kehittämisen kanssa.

Yhteisöllisten oppimisen tukemisen käytännön mallien suhteen haastatteluissa oli enemmän eroavaisuuksia kuin yksilöllisisissä käytännön malleissa. Yhteisölliset käytännön mallit olivat joko täysin omanlaisiaan tai vaihtoehtoisesti niissä saattoi olla sama perusidea, mutta toteutus vaihteli organisaatioiden välillä. Useassa haastattelussa esimerkiksi nostettiin esiin projektin ja sen aikana opitun esittely, mutta tilaisuuksien nimet ja toteutustavat vaihtelivat. Sisäiset koulutukset nostettiin niin tuotetalon kuin konsulttitalojen haastatteluissa tärkeäksi yhteisöllisen oppimisen toimintatavaksi. Sisäiset koulutukset kuvattiin tapahtumina, joissa yhdistyy tiedon siirtäminen, kollegoihin tutustuminen, yhteisöllisyyden tunne ja yhdessä oppiminen. Lisäksi kahdessa suuressa konsulttitalossa oli rakennettu yhteisöllisen oppimisen malleja, opintopiirejä tai akatemioita, verkkokurssien käymisen ympärille. Opintopiireillä ja akatemioilla oli kuitenkin hiukan erilaiset käyttötarkoitukset. Yhteisöllistä oppimista tukemalla organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on itsemääräämisteorian (Deci & Ryan, 2000) mukaan yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. Yhteisöllisyys

ja yhteinen hauskanpito nostettiin osassa haastatteluista yhtä tärkeäksi yhteisöllisen oppimisen tukemisen mallien tavoitteeksi kuin yhdessä oppiminenkin.

Kolme Marsickin ja Watkinsin (2003) seitsemästä oppivan organisaation piirteestä on havaittavissa aineistosta nousevissa oppimisen tukemiseen tähtäävissä käytännön malleissa. Niiden avulla organisaatiot pystyvät luomaan jatkuvia oppimistilaisuuksia (mm. mahdollisuus käydä verkkokursseja, oppia haastavissa projekteissa, saada lisävastuita), kannustamaan yhteistyöhön (yhteisölliset oppimisen tukemisen mallit) ja jakamaan oppimista luotujen rakenteiden avulla (mm. sisäiset koulutukset, projektien esittely). Loput Marsickin ja Watkinsin (2003) oppivan organisaation piirteet liittyvät enemmän organisaatioon oppimisympäristönä kuin varsinaisiin käytännön malleihin. Myös näitä piirteitä nostettiin esiin haastatteluissa ja niitä käsitellään tarkemmin seuraavan luvun yhteenvedossa (luku 7.2.4).

Kahdessa suuressa konsulttitalossa oppimisen tukemiseksi oli luotu sisäinen organisaatio, joka keskittyy oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen. Toisessa kyseinen organisaatio keskittyi koulutusten ja muiden formaalien oppimistilaisuuksien järjestämiseen, toisessa laajemmin oppimista tukevien toimintamallien luomiseen.

7.2 Organisaatio oppimisympäristönä

Tämä luku on toinen osa vastausta tutkimuskysymykseen ”Millä tavoin IT-alan organisaatioissa tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä?”. Siinä missä edellinen luku keskittyi avaamaan IT-alan organisaatioissa käytettyjä käytännön malleja oppimisen tukemiseksi, keskittyy tämä luku kuvaamaan oppimisen tukemista siitä näkökulmasta, millainen oppimisympäristö organisaatio on. Organisaation oppimisympäristöön vaikuttamalla voidaan tukea erityisesti työssäoppimista ja informaalia oppimista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vaikuttamalla psykologiseen turvallisuuteen, joka puolestaan tukee oppimista edistäviä toimintatapoja, kuten avun pyytämistä tai eriävän näkökannan ilmaisemista (Carmeli ym.,

2009, s. 86). Käsitteellä ”organisaation oppimisympäristö” tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaan organisaation sisäistä ympäristöä, eli sitä millaisen oppimisympäristön organisaatio itsessään muodostaa. Tulokset kuvauksista oppimisen tukemisesta organisaation oppimisympäristön kautta voidaan jakaa kolmeen yläluokkaan: johto, työyhteisö ja organisatoriset tekijät.

7.2.1 Johdon rooli oppimisen tukemisessa

Tämä luokka kuvaa haastatteluissa esiin nostettuja tapoja, joilla organisaation johto ja esihenkilöt vaikuttavat organisaatioon oppimisympäristönä. Vaikka valtaosassa tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista on matala hierarkia, nousi johdon ja esihenkilöiden merkitys oppimisympäristön kannalta esiin useaan otteeseen. Johdolta toivottiin muun muassa esimerkin näyttämistä arjessa tapahtuvan oppimisen suhteen.

”Vaikka me ollaanki flätti organisaatio, niin on meillä sitä johtoa muutamia ihmisiä. Et heidän pitää vahvasti näyttää niinkun esimerkkiä itse ja jotenkin niinkun ajatella kaikki tekeminen tai ainakin valtaosa tekemisestä niinkun sellasena oppimatkana. Oli ne sitten pienempiä tai isompia asioita.” – H1

Osassa haastatteluita johdon roolia kuvattiin vahvasti siten, että johdon tehtävänä on poistaa esteitä ja mahdollistaa työntekijöiden oppiminen. Käytännön toimintamallien lisäksi tällä nähtiin olevan suuri merkitys organisaation ilmapiirille ja sille, kuinka oppimista tapahtuu työn arjessa. Myös rohkaiseminen nähtiin keskeisenä osana sitä, kuinka organisaation johtohenkilöt voivat tukea oppimista.

”Johtaminen siin oppimisen tukemisessa on niinku ennenkaikkea esteiden poistamista, ihmisten rohkasemista ja mahdollisuuksien luomista.” – H2

Moni haastateltavista puhui myös luottamuksesta ja siitä, että työntekijät itse tietävät, mihin heidän on hyödyllistä ja tärkeää keskittyä. Luottamuksen korostaminen ja johdon roolin näkeminen esteiden poistajana tai mahdollisuuksien luoja, voidaan nähdä rakentuvan ajatukselle siitä, että ihmiset lähtökohtaisesti haluavat tehdä työnsä hyvin ja kehittää osaamistaan sen parissa.

Toisaalta moni haastateltava piti tärkeänä myös sitä, että oppimisen merkityksestä viestitään johdon tasolta. Moni kuvasi myös sitä, kuinka tärkeää olisi puhua siitä, mitä oppiminen ylipäättään tarkoittaa ja herätellä työntekijöitä tunnistamaan myös arjessa tapahtuvia oppimistilanteita.

”Tärkeetä, että niinkun jotenkin herättää ihmisiä ymmärtää tän kuvion, että se oppiminen ei oo yhtä kuin ulkoinen koulutus. Tai oppiminen ei oo yhtä kuin teen jonkun, josta saan todistuksen. Vaan meidän pitää aktiivisesti muistuttaa koko aika ihmisiä siitä, et hei me opitaan joka päivä ja kuin siistii se on.” – H6

Avoin ja välitön viestintä nostettiin haastatteluissa myös yhtenä keinona, jolla johto voi rakentaa oppimista tukevaa ilmapiiriä. Kaikki haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että johdon panostus oppimiseen ja oppimisen arvostaminen on erittäin tärkeää. Tätä kuvattiin esimerkiksi kertomalla, että oppiminen tulisi olla osa organisaation strategiaa ja se tulisi saada organisaation rakenteisiin.

”Se [oppiminen] on niinkun mahdollista saada sinne rakenteisiin. Tarkottaa sitä, että esimerkiks sen johdon tai sen organisaation sellasten rakentajien tai suunnannäyttäjien pitää tukee sitä oppimista. Tai et meidän pitää ymmärtää sen merkitys ja tavallaan niinkun se oppiva organisaatio. Niin ei se niinkun tapahdu itsestään, et tavallaan se vaatii niitä rakenteita ja mahdollistamista. Et nää on mun mielestä aika pitkälti ideologiakysymyksiä, et kuinka pitkälle sitä arvotetaan.” – H4

Valtaosassa haastatteluista nostettiin esiin, että organisaation johdon lisäksi myös perustajilla sekä heidän asettamillaan lähtökohdilla on ollut suuri merkitys siihen, millainen oppimisympäristö organisaatioon on muotoutunut.

”No varmasti se, jos mä ajattelen historiaa mist tämmöset [oppimista tukevat] käytänteet on tullu, ni varmasti ensimmäiset työntekijät ja omistaja/perustaja, sillon toimitusjohtaja, on pitäny asiaa tärkeänä. Tälleen yleisesti vois sanoa niinkun johdon tuki.” – H6

”Must se lähtee ihan niinkun siit meidän perustajista, et tavallaan millaset hahmot tän firman on pistäny pystyyn.” – H4

Perustajien rooli nostettiin esiin ehkä yllättävänkin vahvasti ottaen huomioon sen, että kyse ei ollut startupeista, vaan jo suuremmista organisaatioista. Perustajan rooli nostettiin esiin sekä tässä tutkimuksessa keskisuuriksi (~100 hlö) että suuriksi (~300-500 hlö) luokitelluissa organisaatioissa.

7.2.2 Työyhteisön rooli oppimisen tukemisessa

Toinen yläluokka liittyen oppimisen tukemiseen organisaation oppimisympäristön kautta on työyhteisö ja siihen liittyvät asiat. Kaikki haastateltavat toivat esiin tapoja, joiden avulla työyhteisö voi vaikuttaa organisaatioon oppimisympäristönä. Työyhteisöön liittyviä mainintoja oli aineistossa paljon, joten voidaan sanoa, että työyhteisö nähtiin johtamisen ohella merkittävänä tekijänä oppimista tukevan työympäristön rakentumisessa.

Työyhteisössä oppimista tukevana tekijänä nähtiin se, että työntekijät saavat toisiltaan kannustusta ja tukea tekemiseensä. Vaikka moni HRD-ammattilaisista nosti esiin itseohjautuvuuden merkityksen organisaationsa toiminnassa, he alleviivasivat erityisesti sitä, että itseohjautuvuus ei tarkoita yksin jäämistä.

”Henkilökohtainen vastuunotto ja -kantaminen [on tärkeää oppimista tukevan ilmapiirin kannalta]. Mut ei niinkun niin, et ihmiset unohdettais yksin. Et sitä itseohjautuvuus ei tarkoita, et ihmiset jää yksin, vaan sit niinkun se ympärillä oleva tiimi ja kollegat on siellä niinkun tärkeässä roolissa myös tästä oppimisen kulmasta.” – H1

Avoimen keskustelun ja ratkaisujen yhdessä etsimisen merkitys nousi monessa haastattelussa esiin. Eräs haastateltavista kertoi sen jopa olevan tärkein kulmakivi oppimiselle organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Myös muissa haastatelussa korostettiin dialogin ja keskustelun merkitystä oppimisen tukemiselle ja organisaatiolle oppimisympäristönä. Tähän liitettiin myös avoin tiedon jakaminen ja se, kuinka työntekijät huomioivat muiden saavutuksia ja osoittavat kiinnostusta muiden projekteja kohtaan.

Avoimuuteen liitettiin myös psykologinen turvallisuus ja siihen liittyvä uskallus tuoda esiin keskeneräisiäkin ajatuksia ja ideoita. Yksi haastateltavista korosti

psykologisen turvallisuuden vaikutusta siinä, että palautetta voidaan antaa avoimesti. Ylipäättään palautteen merkitys työssä oppimiselle nostettiin monessa haastattelussa esiin. Se, että työntekijät antavat toisilleen palautetta matalalla kynnyksellä, kuvattiin olevan työssäoppimista edistävä organisaation oppimisympäristöön liittyvä tekijä.

”Psykologinen turvallisuus on vahva, mikä näkyy myös et tulee palautetta helposti. Jengi ottaa kantaa asioihin helposti. Missä sit tietysti opitaan toinen toisiltamme ja niinkun kuullaan niitä eriäviä mielipiteitä, jossa sitten aina tapahtuu kehitystä. Ja joutuu hakee vähän uusia suuntaviivoja. Niinku palaute on ehottomasti yks tärkeä aspekti.” – H4

Matalan kynnyksen palautteenannon voidaan nähdä liittyvän myös siihen, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin. Kriittistä palautetta voi olla helpompi antaa ja vastaanottaa, kun virheen tekeminen nähdään osana oppimista. Virheiden salliminen ja epätäydellisyyden hyväksyminen nostettiin monessa haastattelussa tärkeäksi tavaksi rakentaa organisaation oppimisilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä kokeilemaan rohkeasti erilaisia ratkaisuja.

”Se mindset, joka on et voi lähtee kokeilemaan mitä tahansa ja usein ajatellaan, et kokeilemisen kautta oppii tai epäonnistumisen kautta oppii tai epä mukavuusalueella oppii. Niin tota tuetaan ja se elää meillä vahvana, että sua ei dumata niinkun jos sä lähet jotakin kokeilemaan.” – H4

7.2.3 Organisatoristen tekijöiden rooli oppimisen tukemisessa

Kolmas organisaation oppimisympäristöön liittyvä luokka kuvaa organisatoristen tekijöiden roolia oppimisen tukemisessa. Haastateltavien puheessa tällaisia tekijöitä olivat itseohjautuvuus, matala hierarkia ja vaikutusmahdollisuudet. Monesti matala hierarkia ja itseohjautuvuus nostettiin esiin yhdessä:

”Tärkeä juttu mikä täytyy ymmärtää meidän organisaatiosta, että voi ymmärtää vastaukset näihin tuleviin kysymyksiin, mitä mä vilkuilin mitä sulla on, ni me ollaan tosi itseohjautuva organisaatio. Tosi flätti organisaatio, et meil ei oo korkeeta hierarkiaa. -- Että se oman osaamisen kehittämisen johtaminen on hyvin itseohjautuvaa.” – H5

Itseohjautuvuutta painotettiin osassa haastatteluista erittäin paljon. Itseohjautuvuuteen liittyivät myös maininnat siitä, että työntekijöiden annetaan melko vapaasti päättää siitä, minkä teeman parissa he haluavat lähteä kehittämään osaamistaan.

”Sitä ei voi niinkun mun mielest ohjata silleen yläpuolelta liikaa tällasessa flätissä asiantuntijaorganisaatiossa, et miten se oppiminen tapahtuu ja millasii koulutuksii vaik pitäis järjestää. Ni sitä ei voi joku pamppu jossain päättää, et nyt kaikki opettelee xml:ää, et se on tosi tärkeetä. Vaan se pitää lähtee sieltä ns. ruohonjuuritasolta. Sieltä missä me tehdään niitä juttui, ni siellä sä ymmärrät mitä tarvii osata.” – H2

Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sen puitteissa tapahtuvaan oppimiseen, nostettiin haastatteluissa esiin tärkeänä oppimista tukevana tekijänä. Moni haastateltavista koki, että oppimisen tulee lähteä työntekijän omasta halusta kehittää osaamistaan, eikä ulkopuolelta annettuna. Tämän mahdollistaakseen moni haastateltava kertoi, että heidän organisaatioissaan oli pyritty tekemään oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä mahdollisimman helppoa ja suoraviivaista.

”Yks mikä on ehkä hyvä huomata, et jos on tosi rajoittunutta se oppiminen silleen, et täytyy käyttää vaik jonkun johdon kautta et saako tämmösen kurssin, ni sit saattaa heti tipahtaa motivaatio tai tuntuu hankalalta. Et se on liian vaikeeta et ei lähde ees niinkun tavoittelemaan sitä.” – H4

Osassa organisaatioita työntekijät saivat täysin vapaasti ostaa itseopiskelumateriaaleja, kuten kirjoja ja verkkokursseja, jotka organisaatio sitten kustansi. Osassa taas itseopiskelumateriaalien ostamista oli jollain tasolla säädelty, mutta kaikki kertoivat, että lähtökohtaisesti osaamisen kehittämiseen tähtääviin hankintoihin suhtaudutaan myönteisesti.

7.2.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Oppimisen tukemiseen organisaation oppimisympäristöön vaikuttamisen kautta kuvattiin aineistossa vaikuttavan organisaation johto, työyhteisö ja organisaation rakenteeseen liittyvät asiat. Se, kuinka arvokkaana organisaation johto piti oppi-

mista, nähtiin tärkeänä tekijänä organisaation oppimisympäristön muotoutumisessa. Myös johdon esimerkki ja työntekijöille antama tuki kuvattiin tärkeänä. Yllättävän moni haastateltavista myös kertoi oppimisympäristön muotoutumiseen vaikuttaneen vahvasti organisaation perustajat ja heidän oppimiseen liittyvät asenteensa. Työyhteisön osalta kaikista painokkaimmin esiin nostettiin psykologisen turvallisuuden, kannustamisen ja avoimen keskustelun merkitys. Organisaation rakenteen kannalta puolestaan olennaisiksi asioiksi nostettiin useassa haastattelussa matala hierarkia ja itseohjautuvuus.

Taulukko 5. Oppimisympäristöön vaikuttavat tekijät.

Yläluokka	Alaluokka
Organisatoriset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuus • Matala hierarkia • Vaikutusmahdollisuudet
Johto / esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon esimerkki • Johdon panostus oppimiseen • Johdon rohkaisu • Perustajien asenteet • Esteiden poistaminen • Mahdollistaminen • Avoin ja välitön viestintä
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustaminen • Tiedon jakaminen • Kollegoiden auttaminen • Tuen antaminen ja saaminen • Psykologinen turvallisuus • Keskusteleminen • Yhdessä ratkaisujen etsiminen • Virheiden salliminen

Haastatteluissa nostettiin esiin monia organisaation oppimisympäristöön vaikuttavia piirteitä, jotka Marsick ja Watkins (2003) lukevat oppivan organisaation piirteiksi. Avoimen keskustelun, psykologisen turvallisuuden ja matalalla kynnyksellä annetun palautteen voidaan nähdä dialogiin kannustamisena. Toinen oppivan organisaation piirre on Marsickin ja Watkinsin (2003) mukaan oppimista tukevan strategisen johtamisen tarjoaminen. Tämä nousee hyvin selvästi esiin myös haastateltavien puheessa, jossa johdon merkitystä organisaation oppimisympäristöön painotettiin vahvasti. Tässä yhteydessä mainittiin usein se, että oppimisen

tulisi olla osa strategiaa ja painotettiin oppimisen merkitystä organisaation menestymiselle.

Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä johdon viestintää oppimisen merkityksestä ja toisaalta kertoivat myös, että johdon tulisi näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Näitä asioita on nostettu esiin myös organisationaalisten ajattelutapojen yhteydessä, sillä organisationaalista ajattelutapaa viestitään muun muassa vaikutusvaltaisten henkilöiden, kuten johdon ja esihenkilöiden kautta (Murphy & Reeves, 2019, s. 8).

Haastatteluista voidaan myös tunnistaa useita organisaation oppimisympäristöön liittyviä piirteitä, jotka ovat yhteneväisiä itsemääräämisteorian (Deci & Ryan, 2000) kanssa. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys. Autonomia kiteytyi eteenkin itseohjautuvuuteen liittyvissä maininnoissa, mutta näkyi myös esimerkiksi kuvauksissa, joissa esihenkilöiden tehtävänä kerrottiin olevan ensisijaisesti asioiden mahdollistaminen ja esteiden poistaminen. Esihenkilöiden tehtävänä ei siis nähty olevan kontrolloiminen ja tehtävien antaminen, vaan enemmänkin yksilön motivaation ja oppimisen tukeminen. Yhteenkuuluvuutta puolestaan tuotiin esiin painottamalla työyhteisön merkitystä oppimiselle sekä alleviivaamalla sitä, että itseohjautuvuus ei tarkoita yksin jäämistä. Kannustaminen ja palautteen antaminen taas voidaan nähdä tapoina tukea työntekijöiden kyvykkyyskokemusta.

8 Oppimisen tukemisen haasteita

Tässä luvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Millaisia haasteita oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyy?”. Tulokset tähän tutkimuskysymykseen liittyen jakautuvat kahteen pääluokkaan: oppimisen tukemisen yleisiin haasteisiin ja pandemiaan liittyviin oppimisen tukemisen haasteisiin.

8.1 Yleisiä haasteita

Oppimisen tukemisen yleisillä haasteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa oppimisen tukemisen haasteita, jotka eivät liity koronapandemiaan tai sen aiheuttamiin muutoksiin työnteossa. Yleiset oppimisen tukemisen haasteet voidaan jakaa kolmeen yläluokkaan: esteiden poistaminen, mahdollisuuksien antaminen, ja oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtaminen.

8.1.1 Esteiden poistaminen: aika ja turvallisuuden tunne

Monet haastateltavista kuvasivat oppimisen tukemisessa tärkeää olevan oppimisen tiellä olevien esteiden poistamisen, johon myös osa oppimisen tukemisen haasteista liittyi. Kaikissa haastatteluissa painotettiin erityisen voimakkaasti yhtä oppimisen tukemisen haastetta, aikaa. Vaikka tuotetalossa työntekijät eivät tee laskutettavaa työtä, kerrottiin heidän silti priorisoivan asiakkaille tehdyn työn oman osaamisensa kehittämisen edelle.

”Ja se [aikahaaste] ei välttämättä aina ratkee silläkään, että vaikka koitetaan tarjota mahdollisuutta, että saa vaikka käyttää työaikaan siihen opiskeluun. Niin usein silti se tahtoo mennä siihen, että henkilö itsekkin kokee, että ne asiakastyöt on sitte sen verran tärkeitä ja kiireisempiä, et ne täytyy niinku hoitaa ensisijaisesti.” – H3

Eräs konsulttitalossa työskentelevä haastateltava taas kuvasi aikahaastetta asiakastyön ja oppimiseen käytettävän ajan välisen balanssin kautta.

”Et se on tavallaan sit se haaste just tän samaisen balanssin kanssa. Et kuin moni kokee et on resursseja ja aikaa sitte sen mahdollisesti rankan asiakasprojektin tiimoilla oppia itsenäisesti tai opiskella ja käyttää siihen paukkuja.” – H4

Toisaalta aikahaastetta lähestyttiin myös siitä näkökulmasta, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen eivät saisi sotkea työntekijöiden arkea liikaa. Tässä yhteydessä haastateltava korosti sitä, että oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen keskittyviin tilaisuuksiin tulee pystyä osallistumaan matalalla kynnyksellä.

Aikaan liittyvien haasteiden lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin myös turvallisuuden tunteen luominen. Turvallisuuden tunteeseen liittyivät myös haastateltavien kuvaukset siitä, kuinka työntekijöiden voi olla vaikea lähteä jakamaan osaamistaan, kun ympärillä olevat kollegat näyttävät niin osaavina ja taitavina:

”Et ihmiset jotenki ajattelee et mun pitää olla älyttömän hyvä et mä voin tehdä tän jutun koska noi muutki oli älyttömän hyviä. Ja sit ku sä katot miten hyviä muut on ja katot vaikka jotain firman sisäillä slack-kanavilla. Otat minkä tahansa asiantuntijakanavan sieltä. Ni sit siel on aivan älyttömän tietävää ja fiksuu porukkaa esittää todella viisaita väitteitä ja esittää fiksuja kysymyksiä. Ja sit siit tulee semmonen kuva et en mä oo niin fiksu kun noi. Mut oikeesti sä oot. Sä oot vaan eri asioissa. Et sit on semmonen harhakuva et kaikki muut on älyttömästi parempii kun mä.” – H2

8.1.2 Mahdollisuuksien antaminen ja yksilöllisyyden huomioiminen

Osa haastatteluissa esiin nostetuista oppimisen tukemisen haasteista liittyi oppimismahdollisuuksien antamiseen. Kaikki haastateltavat korostivat yksilöllisyyden huomioimisen merkitystä, mutta osa kertoi sen olevan ajoittain haastavaa käytännön tasolla.

”Et kyl se on yksi haaste, että löydettäisiin sit kuitenkin niitä niinku sopivan haastavia projekteja kaikille. Ainakin niin, että jos sä nyt et saa sitä seuraavan puolen vuoden aikana, niin ainakin on näkymä et hei tossa kohtaa sulla vois olla sit mahdollisuus muuttaa vaikkapa. Eli sopivat oppimisprojektit kaikille ja sopivan haastavat työtehtävät.” – H1

Yksilöllisyyden huomioimiseen liittyi myös haasteita, jotka liittyivät ristiriitaan asiakkaan, konsulttitalon ja konsultin toiveiden välillä:

”Mut et niinku se just ne henkilönkohtaset kiinnostukset ja niiden huomioiminen. Ja meidän haaste on niinku se, että tota me saatais allokoitua ihmisiä sellasiin projekteihin... Et mun mielest se kaikista tärkein juttu on se, että ihminen ei niinkun jämähdä tekeen sitä samaa hommaa. Et toi Jaska osaa nyt ton Javan, ni sit se tekee maailman loppuun asti niitä Java-projekteja. Vaan että myös kysytään, et hei Jaska mikä sua kiinnostaa. -- Niin mä toivoisin, ettei lähdettäis siinä allokointiprosessissa pelkästään siitä et mikä tuo rahaa firmalle. Vaan myöskin siitä, että mikä Jaskaa kiinnostaa ja mitä Jaska haluais.” – H5

Yllä oleva lainaus kuvaa hyvin tätä konsulttitaloissa nähtävillä olevaa ristiriitaa. Konsultti saattaa haluta projektiin, jossa pääsee kehittämään osaamistaan alueella, joka ei vielä ole hänen vahvinta osaamistaan. Asiakas taas usein haluaa projektiinsa konsultin, joka työskentelee erityisosaamisensa parissa. Konsulttitalo taas pystyy laskuttamaan enemmän silloin, kun konsultti työskentelee ydinosaamisensa parissa, eikä ole vasta kehittämässä osaamistaan projektissa. Toisaalta myös konsulttien osaamisen kehittyminen on konsulttitaloille tärkeää.

Yksilöllisyyden huomioiminen nähtiin haastavana myös tuotetalossa työskentelevän HRD-ammattilaisen haastattelussa. Tässä yhteydessä yksilöllisyyden huomioiminen nostettiin esiin oppimisen tukemisen tapojen yhteydessä. Tämä näkökulma nousi esiin myös osassa konsulttitalojen haastatteluja.

”No varmaan sitten tietysti niinku se, että pystytäänkö tarjoamaan kaikille semmosta sisältöä ja oppimismuotoa, mikä just niinkun yhtä henkilöä hyödyttää. No verkkokoulutuksia pystyy ihan yksittäisillekin henkilöille hyvin ja helpostikin tarjoaa. Mut sitten taas, jos on kyse semmosesta koulutuksesta, et me otetaan joku ulkopuolinenki henkilö kouluttaa jotain tiettyä aihetta. Niin silloin se kuitenkin yleensä vaatii sen, et siin on useampiki henkilö mukana. Ni siin on sitte se haaste, että osuuks se koulutus sitte sisälöltään tai silt oppimismuodoltaan jokaisen siihen tota mieltymykseen.” - H3

Eräässä konsulttitalon haastattelussa esiin nostettiin haasteena myös pienet projektit tarkoittaen projekteja, joissa työskentelee vain yksi tai kaksi konsulttia. Tällöin heillä ei ole mahdollisuutta hyödyntää samalla tavalla ympärillä olevan tiimin osaamista, kuin jos tiimi olisi suurempi. Tämän konsultit olivat itse nostaneet oppimista hidastavaksi tekijäksi organisaation teettämässä kyselyssä. Kyseisessä

konsulttitalossa oltiin muun muassa tästä syystä panostettu erilaisten yhteisöllisten oppimistilaisuuksien järjestämiseen.

Moni haastateltavista nosti esiin myös sen, että oppiminen jää puolitiehen, mikäli esimerkiksi verkkokurssilla opiskeltua asiaa ei päästä viemään käytäntöön. Osassa haastatteluita nostettiin esiin myös haasteena se, että pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisuuksia hyödyntää opittua käytännössä esimerkiksi asiakasprojektissa.

”No se on varmaankin [haaste] just myös se, et sä opit jotain mut sä et pääse hyödyntämään sitä tai viemään sitä käytäntöön. Niin kyllä se vanhenee se opittu asia ja se osaaminen. Ja se on tietysti monella mittarilla ni huono juttu.” – H7

8.1.3 Oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtaminen

Osa haastatteluissa esiin nostetuista oppimisen tukemisen haasteista liittyi oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtamiseen. Yksi näistä haasteista oli tasa-arpuus. Eräs suuressa konsulttitalossa työskentelevä haastateltava koki haasteena sen, että voitaisiin varmistaa kaikille samanlainen mahdollisuus kehittää omaa osaamista projektityön ulkopuolella. Hän kertoi, että osalla konsulteista ei välttämättä ole taukoja projektien välillä, vaan uusi projekti alkaa heti vanhan päättyttyä. Siinä missä muilla on mahdollisuus keskittyä projektien välisenä aikana osaamisen kehittämiseen esimerkiksi kurssien ja koulutusten avulla, eivät nämä jatkuvasti projekteissa olevat saa samanlaista mahdollisuutta.

Johtamiseen liittyvänä oppimisen tukemisen haasteena nostettiin haastatteluissa esiin myös työntekijöiden rohkaiseminen ja kannustaminen. Useammassa haastattelussa kerrottiin, kuinka tärkeää rohkaisu ja kannustus oppimisen kannalta on. Aina ei kuitenkaan ollut täysin selvää, kuinka työntekijöitä tulisi rohkaista.

Haastatteluissa puhuttiin myös siitä, että teknologioihin liittyvät trendit ja se, mitä kannattaa opetella, eivät ole HRD-ammattilaisen vastuulla. Yhtenä haasteena tuotiinkin esiin se, että oppiminen on jokseenkin epäselvä kokonaisuus, eikä kuulu vain yhden henkilön tai yksikön vastuualueelle:

”Sit usein se [oppiminen] ei kuulu vaan yhden ihmisen tontille, vaan siihen liittyy aika useekin funktio. Et meillä esimerkiksi hr, mut meillä sitte hr ei kuitenkaan niinkun pelkästään voi olla siinä. Koska mä en esimerkiksi tiedä, et mikä on teknologia-scenessä joku uusiin tech stack. Et siinä pitää olla useemman eri tahon niinkun synkronointia ja synergiahyötyjä ja sitten niinkun kommunikointia.” – H4

Haastatteluissa mainittiin myös, että oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen käytössä olevat taloudelliset resurssit riippuvat organisaation taloudellisesta tilanteesta. Tätä ei erityisesti painotettu eikä sitä nostettu yhdessäkään haastattelussa tämänhetkiseksi haasteeksi, mutta se kuitenkin tunnistettiin tietynlaisena reunaehtona valtaosassa haastatteluja.

”Että tota toinen [haaste] tietysti on se, että aina riippuen varmaan jokaisen yrityksen tilanteesta, et kuinka paljon pystytään tukee taas vaikka rahallisesti sitä koulutuspuolta. Että on se sitten järjestämällä koulutuksia tai esimerkiksi antamalla niinku henkilön käyttää työaika siihen koulutukseen, niin onhan se joka tapauksessa niinkun yritykselle myös sellasta taloudellista panostamista sitten henkilöön.” – H3

8.1.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Haastatteluissa esiin nostetut oppimisen tukemisen haasteet liittyivät esteiden poistamiseen, mahdollisuuksien luomiseen ja oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtamiseen. Kaksi haastetta nousi tästä haastatteluaineistosta kuitenkin yli muiden: aika ja yksilöllisyyden huomioiminen. Aikaan liittyviä haasteita kuvattiin haastatteluissa eri tavoin, mutta ydinviesti oli kaikissa sama: asiakastyön ulkopuolella tapahtuvalle oppimiselle on haastavaa löytää riittävästi aikaa. Tämä havainto on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan kiireestä on tullut työelämää haitallisesti leimaava piirre (Järnefelt & Lehto, 2002, viitattuna Tikkamäki, 2007, s. 224).

Toinen erityisen painokkaasti esiin nostettu haaste liittyi yksilöllisyyden huomioimiseen: kuinka pystyttäisiin tarjoamaan jokaiselle sopivia oppimiskokonaisuuksia ja kiinnostavia sekä kehittäviä työtehtäviä ja projekteja. Monet haastateltavista kuitenkin myös kertoivat nimenomaan yksilön motivaation huomioimisen olevan

yksi tärkeimmistä asioista oppimisen tukemisessa. Siinä missä HRD-ammattilaisilla vaikuttaisi siis olevan vahva näkemys yksilön motivaation merkityksestä, kerrotaan sen tukemisessa olevan vielä käytännön haasteita. Itsemääräämisteorian korostamaa yksilön autonomiaa ja autonomisen motivaation mahdollistamista vaikutettaisiin siis pitävän tärkeänä, mutta sen toteuttaminen ei välttämättä aina ole helppoa käytännön tasolla.

Toisaalta osa HRD-ammattilaisten esiin nostamista oppimisen tukemisen haasteista liittyi työntekijöiden rohkaisemiseen ja turvallisen ilmapiirin luomiseen. Yksi keino edesauttaa työntekijöiden turvallisuuden tunteen kokemusta on psykologisen turvallisuuden vahvistaminen organisaatiossa ja tiimeissä. Tutkimusten mukaan psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa luomalla vuorovaikutuskulttuuria, joka korostaa toisten arvostamista ja monipuolisuuden näkemistä rikkautena (Salmivaara, 2020, s. 202; Toivanen, 2021, s. 118). Toisaalta myös yksilön ja organisaation oppimiseen liittyvien ajattelutapojen (Dweck, 2006) ymmärtäminen voi olla avuksi työntekijöiden rohkaisemisessa ja turvallisen sekä oppimiseen kannustavan ympäristön luomisessa. On mahdollista, että osa organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä suhtautuu oppimiseen muuttumattomuuden ajattelutavan kautta. Tällöin oman osaamisen jakaminen ja esille laittaminen voi tuntua riskiltä, koska mahdolliset virheet nähdään ennemmin osoituksena epäpätevydestä kuin osana kehittymistä. Organisaatiossa voi myös olla vaikutusvaltaisia henkilöitä tai toimintatapoja, jotka viestivät muuttumattomuuden asennetta, vaikka suurimmaksi osaksi viestittäisiinkin kasvun ajattelutavan mukaisesti. Organisatoristen ajattelutapojen muuttamisesta ei olla vielä tehty paljoakaan tutkimusta, mutta hyvä ensimmäinen askel voisi olla organisaation toimintatapojen ja vaikutusvaltaisten henkilöiden viestimien oppimiseen liittyvien ajattelutapojen tarkastelu.

8.2 Pandemiaan liittyviä haasteita

Osa haastatteluissa esiin nostetuista oppimisen tukemisen haasteista liittyy tutkimuksen teon aikana käynnissä olleeseen koronaviruksen aiheuttamaan pandemiaan. Tässä luvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen ja tarkastel-

laan IT-alan organisaatioiden parhaillaan kohtaamia pandemiaan liittyviä haasteita oppimisen tukemisessa. Pandemian mukanaan tuomat haasteet oppimisen tukemiseen voidaan jakaa kolmeen yläluokkaan: toimintatavat, motivaatio ja hyvinvointi, ja tiedon liikkuminen.

8.2.1 Toimintatapojen muuttaminen etätööhön sopivaksi

Koronapandemia on monessa IT-alan organisaatiossa tarkoittanut siirtymistä etätööhön. Tämä on asettanut haasteita myös oppimisen tukemisen toimintatavoille. Kuten aiemmista luvuista käy ilmi, monessa organisaatiossa on panostettu paljon erilaisiin yhteisöllisen oppimisen toimintatapoihin. Monessa tapauksessa nämä toimintatavat oli rakennettu kohtaamisten ja fyysisesti samassa tilassa olemisen varaan.

Osassa haastatteluista kerrottiin, että monet yhteisöllisyyteen perustuvista oppimisen toimintatavoista ovat pandemian seurauksena muuttuneet radikaalisti tai loppuneet lähes kokonaan. Yksi haastateltavista kuvasi pandemian vaikuttaneen suuresti etenkin yhteisöllisiin oppimisen tukemisen tapoihin:

"Siis tää on ollu jotenki ihan masentavaa. Et me oltiin yritetty just hirveesti saada sitä niinku opintopiirejä ja semmost yhteisöllist juttua, yhteisöllistä toimintatapaa. -- Niin kaikki nää, vedettiin kyllä tehokkaasti matto jalkojen alta. Et emmä tiiä. Nyt on sit vaan niinku ollu pakko yrittää saada sitä semmosta niinku henkee aikasiks tuolla etänä ja google meetissä ja zoomissa ja tällaiten näin. Mut niinkun ei se nyt ihan sama oo. Mut sitte uusia ratkasuita ja näin. " – H5

Osa yhteisöllisen oppimisen käytännön malleista kerrottiin jääneen kokonaan tauolle, kun pandemia siirsi työn täysin etätööhön. Syy tähän voi liittyä siihen, että kaikkia toimintamalleja ei voida suoraan vain siirtää toteutettavaksi etäyhteyksin. Yhdessä haastattelussa korostettiin, että toimintaa ei voi vain suoraan siirtää etämuotoon, vaan toimintatapoja täytyy muovata etätööhön sopivaksi:

"Silleenhän se tietysti vaikuttaa et tosiaan niinku mainittu ne fyysiset tapaamiset, minkä varaan meidän asiat on tosi paljon aikasemmin rakentunu, ni niitä ei oo ollu. Ja meidän on pitäny oppii, opetella, kaikkien on pitäny hankkii niinku vehkeitä ja osaamista siihen, et voidaan myös sitten tehdä etänä niinku hyvin. Ihan samoi juttui ja samoil tavoil ei voida tehdä. Ne

jutut, mitä ollaan opittu livetilanteissa, ni ne ei ihan suoraan mee sinne virtuaaliseen maailmaan. Vaan pitää oikeesti muuttaa sitä toimintaa, eikä vaan siirtää virtuaaliseksi.” – H2

Toisaalta haastateltavat toivat myös esiin, että heidän organisaatioissaan on totuttu tekemään etätöitä jo ennen pandemiaa. Osa huomautti myös, että esimerkiksi mahdollisuus käydä verkkokursseja tai hyödyntää muita itseopiskelumateriaaleja ei ole pandemian aikana muuttunut. Tähän liittyen yksi haastateltava kuitenkin nosti esiin myös huolen siitä, että jaksetaanko verkkokursseihin keskittyä samalla tavalla nyt, kun kaikki työ on siirtynyt verkkoon.

8.2.2 Huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta

Pandemian nähtiin vaikuttavan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen myös ihmisten hyvinvoinnin ja jaksamisen kautta. Esiin nostettiin muun muassa etätöpäivien mahdollinen rikkonaisuus sekä etätöapatia. Yksi haastateltava toi esiin, että hän on pandemian takia fokusoitunut oppimisen tukemisen sijaan enemmän mielenterveyteen ja jaksamiseen.

”Sit pitää kanssa pystyä myös hyvän hr:n joustavasti kattomaan, et mikä on se organisaation tarve. Eikä sitte niinku yrittää tuputtaa kaikille jotain hiivatin oppimista, jos kukaan ei jaksa himas niinku, justjust avata sen läpärinsä aamulla, et saa jotaki tehty.” – H4

Jaksaminen ja hyvinvointi kuvattiin haastatteluissa pääsääntöisesti kokonaisvaltaisesti, ei ainoastaan työn näkökulmasta:

”Kylhän sekin vaikuttaa minkälainen sun kokonaistilanne on ja miten me voidaan organisaationa tukea sitä ihmisen kokonaisjaksamista ja hyvinvointia. Mihin vahvasti liittyy se, että ethän sä jaksa oppia uutta, jos oot esimerkiksi tosi kuormittunu vaikkapa.” – H1

Hyvän hengen luomisen kerrottiin osassa haastatteluista myös tuntuvan hankalalta etäyhteyksien kautta ja kohtaamisten koettiin olevan laadultaan erilaisia. Eräs haastateltava mainitsi, että etänä tavattaessa ihmisillä on tapana olla enemmän asiakeskeisiä.

"Kyllähän me oltais normiolosuhteissa nähty paljon enemmän. Ja tota tultu yhteen ja tehty yhdessä. Et ehkä siinä mielessä jotain semmost laadullista tai sosiaalista on jäänyt pois. -- Ja ehkä just noita, että ku ollaan etäällä ni me ollaan aika asiakeskeisiä helposti. Niin se muu jää vähän vähemmälle." – H7

8.2.3 Tiedon liikkumisen vaikeutuminen

Moni haastateltavista nosti esiin sen, että monet tilanteet, joissa tieto tavallisesti liikkuu, jää etänä pois. Etätyössä ei kuule samalla tavalla ohimennen toisen tiimin toiminnasta. Samalla kollegoilta oppiminen jää vähemmälle, kun ei ole mahdollisuutta ohimennen seurata toisen tekemistä ja nopeasti kysyä asioista.

"On huomattu, et siitä jää paljon sellasta hiljasta oppimista ja sitä hiljaisen tiedon siirtymistä, niin se jää pois siinä etäaikana helposti. Koska ei ookaan enää sitä, et sä istut sen toisen vieressä ja katot vähän mitä se tekee ja kysäset nopeesti jotain. Niin paljon tota semmosta jää pois etäaikana. Ja sitten se semmonen tietty sosiaalisuus, mikä muuten olis ja minkä kautta myöskin saattaa kuulla jotain asioita, et mitä toisessa tiimissä tehdään ja muuta." -H3

Tiedon liikkumisen haaste liitettiin monessa haastattelussa nimenomaan informaaliensa kohtaamisten, kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluiden, vähenemiseen. Keskeisenä pandemian aiheuttamana tiedon liikkumista vaikeuttavana tekijänä kerrottiin olevan juuri kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten väheneminen.

8.2.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Pandemian aiheuttamat haasteet oppimiselle liittyivät toimintatapojen muuttamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon, sekä tiedon liikkumiseen. Erityisesti organisaatioissa, joissa oli panostettu erilaisten yhteisöllisten toimintatapojen ja oppimistilaisuuksien rakentamiseen, pandemian mukanaan tuoma etätyö kavensi organisaatioiden tapoja tukea oppimista ja osaamisen kehittämistä. Haastattelussa nostettiin esiin vahvasti myös se, että vaikka teknologian avulla voidaan helposti olla yhteydessä kollegoihin, ovat kohtaamiset laadullisesti erilaisia etänä. Etätaapaamisissa saatetaan helposti olla asiakeskeisempiä ja etätyössä myös ohimennen käydyt kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäivät pois. Osa haastateltavista

kertoi tämän vaikuttavan siihen, että tieto ei liiku yhtä hyvin kuin silloin, kun kohdataan kasvokkain ja vietetään työpäivät toimistolla.

Mielenkiintoista pandemiaan liittyvissä maininnoissa oppimisen tukemisen haasteista oli se, kuinka etätyön lisääntymisen kuvattiin tuoneen haasteita myös sellaisissa organisaatioissa, joissa etätyön kerrottiin olevan tavallinen työmuoto jo ennen pandemiaa. Etätyön tavallisuudesta huolimatta kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset vaikuttaisivat siis ennen pandemiaa olleen tärkeä osa oppimista monissa tutkimukseen osallistuneista IT-alan organisaatioista.

Haastateltavat kuvasivat yhtenä pandemian aiheuttamana oppimisen tukemisen haasteena tiedon liikkumisen vaikeuden. He kuvasivat tätä erityisesti informaaleissa kohtaamisissa tapahtuvan tiedonjaon vähenemisen kautta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu informaalin oppimisen merkitys oppimiselle organisaatioissa (Burns ym., 2005; Enos ym., 2003; Kwakman, 2003, viitattu lähteessä Choi & Jacobs, 2011, s. 241). Vaikka informaalia oppimista voi tapahtua ja tapahtuu myös etätyössä, voi sen osuus pienentyä, sillä monet informaaliin oppimiseen liitettävät aktiviteetit sisältävät vuorovaikutusta (kts. Taulukko 1). Ainakin toisen vieressä työskentely jää kokonaan pois, eikä kollegoiden kanssa myöskään välttämättä käydä yhtä paljon informaaleja keskusteluita kuin samalla toimistolla työskenneltäessä.

Haastateltavat kuvasivat myös huoltaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Aiemman tutkimuksen perusteella huoli on aiheellinen, sillä tutkimuksissa on havaittu pandemian vaikuttaneen negatiivisesti ohjelmistokehittäjien hyvinvointiin (Ralph ym., 2020). Organisaatiot voivat pyrkiä tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia madaltamalla odotuksia tuottavuuden suhteen ja tukemalla emotionaalista hyvinvointia sekä työergonomiaa etätyössä. Pandemia on vaikuttanut työntekijöihin eri tavoin, joten yksilöllisyyden huomioiminen on erityisen tärkeää ja avain tähän on avoin kommunikaatio työntekijöiden kanssa. (Ralph ym., 2020, s. 4948.)

9 Pohdinta

Oppimisen tukeminen on teemana erittäin ajankohtainen, sillä McKinsey (2020) ja Deloitte (2020) ovat kyselytutkimuksissaan todenneet, että organisaatioilla on haasteita vastata omiin osaamistarpeisiinsa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli ymmärtää paremmin oppimisen tukemista IT-alan organisaatioissa, joissa alan nopean kehittymisen takia saatetaan olla muita aloja edellä oppimisen tukemisen suhteen. Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitellään keskeiset johtopäätökset ja esitetään aiheita jatkotutkimukselle.

9.1 Luotettavuus

Tutkimuksen toteutuksen aikana on kiinnitetty monin eri tavoin huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä luvussa avataan keinoja, joiden avulla on pyritty varmistamaan tutkimuksen luotettavuus, sekä nostetaan esiin huomioita tulosten tulkintaan ja käyttöön liittyen.

Haastattelurunkoa rakennettaessa yksi keskeinen teemojen valintaan vaikuttava tekijä oli se, että haastattelurunkoon valikoitujen teemojen ei haluttu vaikuttavan haastateltavien vastauksiin liikaa. Tästä syystä haastattelussa ei juurikaan käytetty teoriassa esiteltyjä termejä, kuten formaali/informaali oppiminen, kovat/pehmeät taidot tai sisäinen motivaatio. Kysymykset kuitenkin ohjaavat haastateltavia aina jonkin verran ja se, miten asioita kysytään, voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tutkimuksen läpinäkyvyyden varmistamiseksi haastattelurunko on lisätty tämän raportin liitteeksi (Liite 1). Haastattelut myös litteroitiin, joka mahdollisti haastattelutilanteen arvioinnin. Näin pystyttiin tarkistamaan, johdatteliko tutkija haastateltavia haastattelujen aikana. Tällaista ei kuitenkaan litteroitua tekstiä tarkistettaessa havaittu.

Haastattelurungon muodostamisen aikaan yhtenä tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli myös se, millaiset asiat HRD-ammattilaiset näkevät tärkeinä oppimisen tukemisessa. Tästä fokuksista ja tutkimuskysymyksestä päätettiin kuitenkin myöhemmin luopua, sillä tutkimuksen fokusta oli pakko rajata. Haastattelu-

rungossa on kuitenkin nähtävissä kysymyksiä liittyen HRD-ammattilaisten tärkeinä pitämiin asioihin oppimisen tukemisessa. Näitä asioita nostetaan myös esille tutkimusraportissa, joskaan ei omana kokonaisuutenaan vaan ennemminkin muihin tutkimuskysymyksiin liittyvien tulosten kuvaamisen ohessa.

Tutkimuksessa noudatettiin myös tutkimuksenteon eettisiä periaatteita. Haastateltaville lähetettiin etukäteen Hyvärisen ja Nikanderin (2017, s. 358) *Tutkimus-haastattelun käsikirjassa* esitettyjen ohjeiden perusteella laadittu tutkimusinfo (Liite 2), joka sisälsi muun muassa tietoa tutkimuksen tavoitteista, haastatteluaineiston käsittelystä, anonymiteetista ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kuten tutkimusinfossa luvattiin, haastattelumateriaalia käsiteltiin ainoastaan tutkijan toimesta ja tutkimukseen osallistuvien anonymiteetista on pidetty huolta. Tutkimusinfossa ei ole täysin kuvattu ensimmäistä tutkimuskysymystä yhtenä mielenkiinnon kohteena, sillä kutsujen lähettämishetkellä se ei ollut vielä valikoitunut yhdeksi tutkimuskysymyksestä, vaan ajatuksena oli määrittellä oppimisen organisaatiossa tutkijan toimesta. Koska haastateltavia ei kuitenkaan haluttu liikaa ohjailla tutkijan asettamilla käsitteiden määrittelyillä, luovuttiin tästä ajatuksesta ja haastateltavien käsityksistä oppimisesta organisaatiossa tuli yksi tutkimuksen mielenkiinnon kohteista. Tämä kuitenkin avattiin haastateltaville haastatteluiden alussa tutkimuksen tavoitteista kerrottaessa, joten haastateltavat ovat olleet tietoisia asiasta.

Analyysi toteutettiin järjestelmällisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita noudattaen. Haastatteluaineistosta poimittiin aluksi tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoiset kohdat ja tämän jälkeen ne luokiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Analyysi ei kuitenkaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti koskaan voi olla täysin objektiivista, vaan tutkijan subjektiivinen näkökulma vaikuttaa aina tulokinnan taustalla (Eskola & Suoranta, 1998, s. 152). Tutkijan subjektiivisuuden vaikutukset tutkimustuloksiin pyrittiin tässä tutkimuksessa kuitenkin minimoimaan järjestelmällisen sisällönanalyysin avulla. Analyysiprosessia on myös pyritty kuvaamaan luvussa 5.5 mahdollisimman läpinäkyvästi. Tämän tutkimuksen teoriaosassa on myös kattavasti esitelty niitä teorioita, joihin tutkija on perehtynyt analyysin tekemisen lomassa. Tutkimusraportissa on siis mahdollisimman avoimesti

pyritty esittämään niitä teorioita ja tutkimuksia, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkijan tulkintoihin, vaikka kyseessä lähtökohtaisesti onkin aineistolähtöinen analyysi.

Vaikka tutkimus on toteutettu luotettavuus huomioiden, tulee tuloksia tulkita tutkimuksen laajuus, rajattu näkökulma ja laadullinen luonne huomioiden. Tutkimus tarjoaa luotettavan kuvan siitä, millaisia tapoja IT-alan organisaatioissa on käytössä oppimisen tukemiseen liittyen ja avaa seitsemän HRD-ammattilaisen näkemyksiä organisaatiossa oppimiseen ja oppimisen tukemiseen liittyen. Koska tutkimus kuitenkin rajautuu ainoastaan seitsemään organisaatioon, eivät tulokset ole yleistettävissä koskemaan kaikkia IT-alan organisaatioita. Kuvaukset näistä seitsemästä organisaatiosta voivat kuitenkin tarjota myös yleisemmällä tasolla kiinnostavia huomioita. Esimerkiksi aikaan liittyvät oppimisen tukemisen haasteet on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa ja ne nostettiin niin vahvasti esiin jokaisessa haastattelussa, että aikahaaste tuskin on ainoastaan näitä seitsemää organisaatiota koskeva piirre.

Tutkimuksen tuloksia tulkitessa huomioon tulee ottaa myös se, että tutkimukseen valikoitiin organisaatioita, joilla on nettisivuillaan maininta oppimisen merkityksestä. Näin ollen on mahdollista, että tutkimukseen valikoiduissa organisaatioissa panostetaan oppimisen tukemiseen enemmän, kuin IT-alan organisaatioissa keskimäärin. Tutkimuksen tulosten tulkinnassa tulee huomioida myös se, että tulokset rajautuvat HRD-ammattilaisten näkökulmaan. Organisaatioissa ohjelmistokehittäjinä työskenteleviä henkilöitä samasta aiheesta haastateltaessa saatettaisiin saada erilaisia tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa ei myöskään olla selvitetty sitä, onko HRD-ammattilaisten esiin nostamilla oppimisen tukemisen keinoilla aidosti oppimista edistäviä vaikutuksia, vaan tutkimuksen fokus on ollut oppimisen tukemiseen käytettävien tapojen selvittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin oppimisen tukemista IT-alan organisaatioissa. Tässä tavoitteessa onnistuttiin, sillä tutkimus antaa tietoa siitä, millaisia keinoja IT-alan organisaatioissa käytetään oppimisen tukemiseksi. Lisäksi tutkimus tarjoaa tietoa siitä, kuinka IT-alan organisaatioissa toimivat HRD-

ammattilaiset lähestyvät oppimista organisaatiossa ja millaiset asiat he kuvaavat oppimisen tukemisen haasteina.

9.2 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään kootusti tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja peilaan tutkimustuloksia aiempaan teoriaan. Lisäksi luvussa tarkastellaan johtopäätösten kytkeytymistä tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää paremmin oppimisen tukemista IT-alan organisaatioissa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää sitä, kuinka HRD-ammattilaiset lähestyvät oppimista organisaatiossa, sillä käsitys oppimisesta vaikuttaa myös oppimisen tukemisen tapoihin. Tähän tutkimukseen osallistuneet HRD-ammattilaiset kuvasivat organisaatiossa tapahtuvaa oppimista hyvin laajasti. He kertoivat oppimista tapahtuvan jatkuvasti ja näkivät sen sisältävän niin kovien kuin pehmeiden taitojen kehittämisen. Oppimisen yksikkönä nähtiin pääasiassa yksilö, joskin yksi haastateltavista kuvasi myös tiimiä oppimisen yksikkönä. Läpi haastatteluiden vuoroteltiin yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden merkitysten painottamisen välillä. Haastateltavien puheessa informaalin oppimisen merkitys näkyi eteenkin työssäoppimisen tärkeyden korostamisena, kun taas formaali oppiminen nostettiin esiin kurssien ja koulutusten kautta. Työssäoppimisen voidaan nähdä myös kietoutuvan pehmeisiin taitoihin, sillä pehmeisiin taitoihin lukeutuvat oman työn johtamisen taidot ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä oppimisen mahdollistajia työn arjessa, jossa oppiminen on työntekijän omalla vastuulla. Oppimisen metaforiin (Paavola ym., 2004; Sfard, 1998) peilattuna HRD-ammattilaisten käsityksissä oli eniten samankaltaisuuksia tiedon luomisen metaforaan, sillä yksilöillä kuvattiin olevan aktiivinen oppijan rooli ja vuorovaikutus nähtiin keskeisenä osana oppimista. Oppimisen kerrottiin myös tapahtuvan suureksi osaksi työssä, mikä voidaan IT-alan ammattilaisten kohdalla nähdä olevan suurelta osin uuden tiedon luomista.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää sitä, kuinka oppimista tuetaan IT-alan organisaatioissa. Tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oppimista tuettiin niin käytännön mallien avulla kuin vaikuttamalla organisaation sisäiseen oppimisympäristöön. Organisaation oppimisympäristön rakentamisessa keskeisinä tekijöinä kuvattiin johdon, työyhteisön sekä organisatoristen tekijöiden rooleja. Käytännön mallien avulla puolestaan tuettiin yksilön oppimista sekä yhteisöllistä oppimista. Käytännön malleja olivat esimerkiksi ketterästi perustettavissa olevat opintopiirit, tiedonjakamiseen tähtäävät projekti-introt sekä työntekijän yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita kartoittavat kehityskeskustelut.

Oppimisen tukemisen tapojen kuvauksissa voidaan nähdä monia yhtymäkohtia itsemääräämisteorian psykologisiin perustarpeisiin (autonomia, yhteenkuuluvuus, kyvykkyys). Eteenkin autonomiaan ja yhteenkuuluvuuteen liittyviä mainintoja oli paljon, sillä haastatteluissa vuoroteltiin yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden merkityksen korostamisen välillä. Yksilön oppimista tukevien käytännön mallien yhteydessä haastateltavat korostivat etenkin yksilön kiinnostuksen kohteiden huomioimista. Tämän voidaan nähdä kertovan siitä, että HRD-ammattilaiset pyrkivät mahdollistamaan työntekijöille autonomian kokemuksen työssään. Toisaalta autonomian kokemusta tukee myös itseohjautuvuus, joka on yksi haastatteluissa esiin nostetuista oppimista tukevista organisatorisista tekijöistä. Haastateltavat myös painottivat yhteisöllisten oppimista tukevien käytännön mallien yhteydessä sitä, että oppiminen ei ole näiden tapahtumien ainoa tavoite. Sen sijaan keskeisenä pidettiin myös ”pöhinää”, yhteistä hauskanpitoa ja yhteisöllisyyttä. Näin ollen organisaatioissa pyrittiin tukemaan myös yhteenkuuluvuuden kokemusta oppimisen yhteydessä. Yhteenkuuluvuuden kokemuksen tukemiseen voidaan nähdä liittyvän myös työyhteisön nostaminen yhdeksi tärkeäksi tekijäksi, jonka avulla oppimista tuettiin organisaation sisäiseen ympäristöön liittyvien tekijöiden kautta. Lisäksi sopivan haastavat projektit, palaute ja kannustava ilmapiiri nostettiin esiin oppimista tukevinä tekijöinä. Näiden voidaan nähdä tukevan työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta.

Haastatteluissa esiin nostettuja oppimisen tukemisen tapoja tarkasteltaessa voidaan nähdä myös yhtymäkohtia Marsickin ja Watkinsin (2003) kuvaamiin seitse-

mään oppivan organisaation piirteeseen. Tämän tutkimuksen haastatteluista voidaan tunnistaa seitsemästä oppivan organisaation piirteestä viisi: jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen, yhteistyöhön kannustaminen, oppimisen jakamiseen ja tallettamiseen tähtäävien toimintatapojen luominen, dialogiin kannustaminen ja oppimista tukevan strategisen johtamisen tarjoaminen. Sen sijaan yhteistä visiota tai organisaation yhdistämistä ympäristöön ei nostettu esiin haastattelujen aikana. Mainintojen puute ei tarkoita sitä, että tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ei kiinnitettäisi huomiota kyseisiin asioihin, mutta ainaakaan niitä ei nostettu esiin keskeisinä oppimisen tukemisen keinoina.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita oppimisen tukemiseen liittyy IT-alan organisaatioissa. Oppimisen ja sen tukemisen haasteina nostettiin haastatteluissa esiin erityisesti aika ja työntekijöiden oikeanlainen rohkaiseminen. Aikaan liittyvää haastetta kuvattiin moninaisesti: kiireen, informaatiotulvan, arjen sotkeutumisen sekä työn ja oppimisen välisen balanssin kautta. Ydinviesti oli kuitenkin kaikissa kuvauksissa sama: aikaa asiakastyön ulkopuoleiselle oppimiselle oli haastavaa löytää riittävästi. Aikaan liittyvien haasteiden lisäksi toisena keskeisenä haasteena nostettiin työntekijöiden rohkaiseminen. Haastatteluissa kuvattiin sitä, kuinka oman osaamisen jakaminen saatiin nähdä haastavana, kun ympärillä oli paljon osaavia ja erittäin ammattitaitoisia ihmisiä. Ratkaisuna tähän voi toimia organisatoristen ajattelutapojen (Canning ym., 2020; Dweck, 2006, s. 142) tarkasteleminen. Mikäli organisaatiossa pystytään viestimään entistäkin vahvemmin kasvun ajattelutapaa ja auttamaan työntekijöitä näkemään virheet sekä epäonnistumiset ennemminkin osana oppimismatkaa kuin osoituksina epäpätevyydestä, voi työntekijöiden olla jatkossa helpompi jakaa osaamistaan, keskittyä oppimiseen ja ottaa haastavia tehtäviä vastaan.

Toisaalta oppimisen tukemisen haasteina nähtiin myös juuri ne asiat, joiden kerrottiin olevan oppimisen tukemisessa kaikkein tärkeimpiä. Yksilöllisyyden huomioimisen tärkeydestä huolimatta sen toteutuksessa kerrottiin olevan ajoittain haasteita käytännössä. Käynnissä oleva pandemia puolestaan aiheutti haasteita yhteisöllisyydelle. Yhteisöllisiin oppimisen tukemisen tapoihin oli panostettu paljon,

mutta pandemian aikana niitä ei ollut juurikaan päästy hyödyntämään. Pandemian kerrottiin aiheuttavan haasteita myös tiedon liikkumiselle. Tiedon liikkumista kuvattiin aiemmin tapahtuneen eteenkin toimistolla käytävissä kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa - toisin sanoen informaaleissa kohtaamisissa, jotka olivat etätyössä jääneet vähälle. Etätyöhön siirtymisen myötä kohtaamisten kuvattiinkin olevan hyvin asiapitoisia. Pandemian aiheuttamana oppimisen haasteena nähtiin myös työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen, mistä HRD-ammattilaiset kertoivat olevansa huolissaan.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa esiin nostetut oppimisen tukemisen tavat sisälsivät suurelta osin sellaisia piirteitä, jotka on aiemmissa tutkimuksissa todettu keskeisiksi oppimista edistäviksi tekijöiksi. Näitä piirteitä on tutkimuskirjallisuudessa nostettu esiin muun muassa itsemääräämisteorian (Deci & Ryan, 2020), oppivan organisaation piirteiden (Marsick & Watkins, 2003), psykologisen turvallisuuden (Frazier ym., 2017) ja organisatoristen ajattelutapojen (Canning, 2020; Dweck, 2006, s. 142) kautta. Myös monet HRD-ammattilaisten esiin nostamat oppimisen tukemisen haasteet, kuten kiire, kynnys oman osaamisen jakamiseen ja pandemian aiheuttamat hyvinvointihaasteet, on tunnistettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Canning 2020; Dweck 2006; Järnefelt & Lehto, 2002, viitattuna Tikkamäki, 2007, s. 224; Ralph, 2020). Haastatteluissa kenties yllättävintä oli se, kuinka moni kertoi organisaation perustajien oppimiseen liittyvillä asenteilla ja arvostuksilla olevan suuri vaikutus siihen, että organisaation oppimisympäristö oli haastatteluhetkellä sellainen kuin se oli. Startupeissa tai hyvin pienissä ja nuorissa organisaatioissa tämä on kenties itsestään selvää, mutta havainto on mielenkiintoinen, kun kyseessä ovat keskisuuret (noin 100 työntekijää) ja suuret (noin 300-500 työntekijää) organisaatiot.

9.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin oppimisen tukemiseen IT-alan organisaatioissa. Tutkimustulokset tarjoavat akateemiselle kentälle kaivattua tietoa siitä, millaisia toimintatapoja organisaatioissa käytetään oppimisen tukemiseksi. Erityisen mielenkiintoisia tutkimustuloksista tekee se, että ne auttavat ymmärtämään

oppimisen tukemista alalla, jossa oppimisen ja osaamisen kehittämisen voidaan nähdä olevan erityisen kriittisiä tekijöitä organisaation menestymisen kannalta.

Tämä tutkimus antaa hyvän pohjan oppimisen tukemisen tapojen tarkempaan ja laajempaan tutkimiseen IT-alalla. Siinä missä tämä tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen katsauksen oppimisen tukemiseen IT-alalla, ei tutkimuksessa varsinaisesti arvioida oppimisen tukemisen tapojen vaikuttavuutta. Jatkossa tutkimusta olisikin mielenkiintoista tehdä oppimisen tukemisen tapojen vaikuttavuudesta. Näin saataisiin tarkempaa tietoa siitä, kuinka toimivia erilaiset oppimisen tukemisen tavat ovat. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, millaiset tekijät ovat tärkeitä eri oppimisen tukemisen käytännön mallien vaikuttavuuden kannalta. Näin voitaisiin ymmärtää paremmin, millaisia asioita tulee ottaa huomioon esimerkiksi opintopiiri-toimintaa tai mentorointiohjelmia suunniteltaessa. Kolmas tämän tutkimuksen myötä esiin noussut jatkotutkimusaihe liittyy organisaation perustajien oppimiseen liittyvien asenteiden ja arvostuksen vaikutukseen organisaatiossa. Yllättävän moni suurissakin organisaatioissa työskentelevistä haastateltavista nosti esiin, että organisaation oppimisympäristössä on yhä nähtävissä perustajien asenteiden vaikutus. Olisikin kiinnostavaa tutkia, kuinka kauaskantoisia vaikutuksia perustajien oppimiseen liittyvillä arvostuksilla ja asenteilla voikaan olla. Perustajien asenteiden vaikutusta voitaisiin tutkia myös organisationaalisten ajatusmallien teorian näkökulmasta – ovatko kasvun ajattelutapaa viestivien organisaatioiden perustajat esimerkiksi itse ihmisiä, jotka pääsääntöisesti lähestyvät oppimista ja kykyä kasvun ajattelutavan kautta?

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, on organisaatioissa tällä hetkellä suuri tarve kehittää osaamista. Yksi ratkaisu tarpeeseen on oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen erilaisten käytännön mallien avulla sekä muovaamalla organisaatiosta oppimista mahdollisimman hyvin tukeva ympäristö. Oppimisesta ja sen tukemisesta on tehty paljon tutkimusta ja olisi tärkeää, että tehtyjen ja tulevaisuudessa tehtävien tutkimusten arvokkaat löydökset eivät jäisi ainoastaan akateemiseen maailmaan, vaan siirtyisivät eri aloilla toimivien organisaatioiden käyttöön. Näin organisaatiot voisivat kehittää oppimisen tukemisen tapojaan tutkitusti toimivilla tavoilla, mikä taas voisi pidemmällä tähtäimellä mah-

dollistaa sen, että ihmisten luontainen halu oppia ja kehittyä pääsisi kukoistamaan työelämässä. Toivottavasti tälläkin tutkimuksella tulee olemaan oma pieni osansa edellä mainitun kehityssuunnan edistämisessä.

Lähteet

Berg, S. A., & Chyung, S. Y. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning* 20(4), 229-244.

Caldwell, R. (2012). Systems thinking, organizational change and agency: A practice theory critique of Senge's learning organization. *Journal of change management*, 12(2), 145-164.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.

Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97-130.

Collin, K., & Lemmetty, S. (2018). Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. *Työn tuuli*, 27(2), 7-18.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Deloitte (2020). *Human Capital Trends 2020*. Luettu 12.10.2020. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 33(2017).

Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success* Vol. 1st ed. Random House.

Dweck, C. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 13, 213-226.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Folkestad, G. (2006). Formal and informal learning situations or practices vs formal and informal ways of learning. *British Journal of Music Education*, 23(2), 135-145.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään—johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7-20.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109-116.

Hakola, V. (2020). *Tapaustutkimus työssä oppimisesta kahdessa IT-alan organisaatiossa*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

Halttu, M. S. (2020). *Esimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä ICT-alan organisaatiossa*. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 490-502.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimus-haastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 25, 92.

Joseph, D., Ang, S., Chang, R. H., & Slaughter, S. A. (2010). Practical intelligence in IT: Assessing soft skills of IT professionals. *Communications of the ACM*, 53(2), 149-154.

Järvensivu, A., & Koski, P. (2008). Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus*, 28(1), 25-34.

Kauppalehti (2020). Kasvualue haparoi keskellä koronaepävarmuutta: "Tämän sumuisempaa hetkeä ei työurallani ole ollut", sanoo it-pomo. Luettu 16.12.2020. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kasvualue-haparoi-keskella-koronaepavarmuutta-taman-sumuisempaa-hetkeä-ei-tyourallani-ole-ollut-sanoo-it-pomo/59a689b0-bba2-4163-9f8c-545f6e679e21>

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International journal of training and development*, 19(1), 1-17.

Marsick, V.J. (2009), "Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice", *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265-275.

Marsick, V. J. & Watkins, K.E. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*, 11(4), 287-300.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Nurmi, J-E., & Salmela-Aro, K. (2017) *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*.

McKinsey (2020) *Beyond hires: How companies are reskilling to address talent gaps*. Luettu: 20.9.2020. Ladattavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps#>

Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 283-296.

Murphy, M. C., & Reeves, S. L. (2019). Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100121.

Otala, L. (2000). *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa* (3. uudistettu painos). Porvoo: WSOY.

Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research* 74(4), 557-576.

Poikela, E. (2005). Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press: Taju, 21-41.

Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., & Alkadhi, R. (2020). Pandemic programming. *Empirical Software Engineering*, 25(6), 4927-4961.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.

Russo, D., Hanel, P. H., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2020). Predictors of Well-being and Productivity among Software Professionals during the COVID-19 Pandemic - A Longitudinal Study. *Empirical Software Engineering* 26(4), 1-57.

Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä—autonomian edistämisellä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 13(3), 246-261.

Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J. P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188-204.

Santtila, M. (2020). Yli puolet suomalaisista työnantajista ei tiedä, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää. Luettu 12.10.2020. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>.

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. painos). John Wiley & Sons.

Sfard, A. (1998). On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational researcher*, 27(2), 4-13.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (uudistettu painos). Lontoo: Random House Business Books.

Svensson, L., Ellström, P. E., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 479-491.

Tekniikka & Talous (2020). Pääkirjoitus: Hitaat yritykset auttavat it-alan ulos koronaviruksesta. Luettu 16.12.2020. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/paakirjoitus-hitaat-yritykset-auttavat-it-alan-ulos-koronaviruksesta/97039110-a9a1-4880-8a54-17b3393f5150>

Tikkamäki, K. (2007). Työssä oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen haasteista. *Aikuiskasvatus*, 27(3), 223-227.

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K., & Suorsa, T. (2021). Onnekkaita sattumia ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Luettu 1.3.2021. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/handle/10024/141063>

Toivanen, M., Leppänen, A., & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 3-21.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Toimialaraportti: Ohjelmistoalan kasvu jatkuu, osaavan työvoiman saatavuus uhkana. Luettu 23.3.2021. Saatavilla: <https://tem.fi/-/toimialaraportti-ohjelmistoalan-kasvu-jatkuu-osaavan-tyovoiman-saatavuus-uhkana>

Vasalampi, K. (2017.) Itsemääräämisteoria. Teoksessa Nurmi, J-E., & Salmela-Aro, K. (2017) *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos).

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Kuinka isossa osassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja oppimisen tukemiseen liittyvät asiat ovat roolissasi?
- Avaisitko työntekijöidenne työn luonnetta?
 - Työskenteleekö osa asiakasprojekteissa?
 - Missä työntekijöidenne fyysinen työpiste sijaitsee (asiakkaalla, teidän toimistollanne, etänä)?

Aluksi: Oppiminen

- Miten käsität organisaatiossa tapahtuvan oppimisen?
- Millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu teidän organisaatiossanne?

Teema 1: Oppimisen tukeminen

- Miten teidän organisaatiossanne tuetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä?
- Millaiset oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen liittyvät keinot/käytännöt olet kokenut kaikkein toimivimmiksi?
- Millaisia asioita on mielestäsi tärkeää ottaa huomioon, kun pyritään tukemaan työntekijöiden oppimista ja osaamisen kehittämistä?
- Millaisia haasteita oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen mielestäsi liittyy?

Teema 2: Organisaatio oppimisympäristönä

- Millainen oppimisilmapiiri/-kulttuuri organisaatiossanne on?
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet oppimisilmapiirin/-kulttuurin muotoutumiseen?
- Oletteko tietoisesti pyrkineet rakentamaan oppimista tukevaa ilmapiiriä/kulttuuria?
- Millaisia asioita on mielestäsi tärkeää ottaa huomioon, kun pyritään rakentamaan oppimista tukevaa ilmapiiriä/kulttuuria?

- Millaisia haasteita koet liittyvän oppimista tukevan ilmapiirin/kulttuurin rakentamiseen?

Lopuksi

- Mitkä ovat keskeisimmät tavat, joiden avulla tuette henkilöstönne oppimista ja osaamisen kehittämistä?
- Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä liittyen henkilöstönne oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen? Entä organisaatioonne oppimisympäristönä?
- Onko jotain, mitä minun olisi mielestäsi tärkeää ottaa huomioon ymmärtääkseni henkilöstönne oppimista ja osaamisen kehittämistä? Entä organisaatiotanne oppimisympäristönä?
- Onko vallitseva pandemia vaikuttanut henkilöstönne oppimisen tai osaamisen kehittämisen tukemiseen? Entä organisaationne oppimisympäristönä?

Liite 2: Tutkimusinfo

INFO OSALLISTUJILLE

Opiskelen yleistä ja aikuiskasvatustiedettä Helsingin yliopistossa ja teen pro gradu -tutkimusta oppimisen tukemisesta IT-alan organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja IT-alan organisaatioissa on liittyen oppimisen tukemiseen, osaamisen kehittämiseen ja oppimista tukevan ilmapiirin luomiseen. Lisäksi perehdyn siihen, millaiset toimintatavat on havaittu toimiviksi ja mitä haasteita oppimisen tukemiseen, osaamisen kehittämiseen ja oppimista tukevan ilmapiirin luomiseen liittyy.

Tutkimuksen haastattelut toteutetaan videotapaamisina Microsoft Teamsilla. Haastatteluun on hyvä varata noin 60 minuuttia aikaa. Tulen tallentamaan haastattelun Teamsin omalla tallennustoiminnolla ja varmuuden vuoksi myös nauhurilla. Haastattelun ajankohta sovitaan yhdessä haastateltavan kanssa. Kaikki haastateltavat pääsevät myös tutustumaan haastattelurunkoon ennen haastattelua.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tulen käsittelemään haastatteluaineiston luottamuksellisesti. Ainoastaan minulla on pääsy haastatteluaineistoon ja tulen käsittelemään haastatteluja tutkimuksessani anonymisti. Haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tässä tutkimuksessa.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, niin olethan yhteydessä minuun:

Jasmin Niemelä

044 237 8068

jasmin.niemela@helsinki.fi